

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti výrobního podniku metodou Balanced Scorecard
Performance Evaluation of a Manufacturing Company Based on the
Balanced Scorecard Method

Student: Bc. Klára Holleschová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Klára Holleschová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení výkonnosti výrobního podniku metodou Balanced Scorecard**
Performance Evaluation of a Manufacturing Company Based on the
Balanced Scorecard Method

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku a metody Balanced Scorecard
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Aplikace metody Balanced Scorecard
 5. Vyhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KIRKWOOD, Teresa and Ajay M. PANGARKAR. *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. 420 p. ISBN 978-1-118-42985-3.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley and Sons, 2010. 336 p. ISBN 978-0-470-89373-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 23. 4. 2019



.....
Bc. Klára Holleschová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Pavlíně Křibíkové, PhD. za odborné rady, cenné připomínky a podporu při psaní práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku a metody BSC	5
2.1	Výkonnost podniku	5
2.1.1	Subjektivita v pojetí výkonnosti	6
2.2	Přístupy k měření podnikové výkonnosti	6
2.2.1	Metriky	7
2.2.2	Tradiční ukazatele měření výkonnosti	7
2.2.3	Moderní přístupy měření výkonnosti.....	10
2.2.4	Nedostatky tradičních a moderních ukazatelů výkonnosti	12
2.2.5	Komplexní přístupy k měření výkonnosti.....	12
2.3	Metoda Balanced Scorecard.....	13
2.3.1	Finanční perspektiva.....	16
2.3.2	Zákaznická perspektiva.....	18
2.3.3	Perspektiva interních podnikových procesů	20
2.3.4	Perspektiva učení se a růstu.....	22
2.3.5	Realizace metody Balanced Scorecard.....	24
2.3.6	Možné nevýhody a úskalí metody Balanced Scorecard	27
2.3.7	Dynamický model Balanced Scorecard	28
3	Charakteristika vybraného podniku.....	29
3.1	Základní informace o podniku	29
3.2	Historický vývoj společnosti	30
3.2.1	Vlastnictví	30
3.2.2	Vývoj výroby	30
3.3	Vize a cíle společnosti	32
3.4	Současný způsob hodnocení výkonnosti	33

4	Aplikace metody Balanced Scorecard.....	34
4.1	Finanční perspektiva	34
4.1.1	Absolutní ukazatele	34
4.1.2	Poměrové ukazatele	35
4.2	Zákaznická perspektiva	41
4.2.1	Segmentace trhu a struktura zákazníků	41
4.2.2	Struktura a ziskovost zákazníků	42
4.2.3	Hodnotová nabídka	43
4.2.4	Spokojenost zákazníků	43
4.2.5	Získávání nových zákazníků	44
4.3	Perspektiva interních podnikových procesů	44
4.3.1	Inovační proces.....	44
4.3.2	Provozní proces	45
4.3.3	Poprodejní servis	46
4.4	Perspektiva učení se a růstu	46
4.4.1	Počet a struktura zaměstnanců.....	46
4.4.2	Produktivita zaměstnanců	47
4.4.3	Motivace a angažovanost.....	47
4.4.4	Spokojenost zaměstnanců.....	48
4.5	Implementace metody Balanced Scorecard.....	49
4.5.1	Definování strategických cílů.....	49
4.5.2	Znázornění vztahu příčin a následků	51
4.5.3	Výběr vhodných měřítek	51
4.5.4	Stanovení strategických akcí	56
5	Vyhodnocení a doporučení.....	58
6	Závěr	65

Seznam použité literatury	67
--	-----------

Seznam zkratek	69
-----------------------------	-----------

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Vlivem faktorů globalizace je kladen velký důraz na vysokou úroveň dosahování podnikové výkonnosti. Podniky musí obstát nejen na regionálních trzích, ale především musí být schopny obstát na trzích globálních. To vyžaduje nejen kvalitní produkty, ale neustálé sledování trendů na trhu, potřeb zákazníků a využívání nových technologií. Východiskem pro podnik je nejen dosaženou výkonnost sledovat, ale především ji řídit. K tomuto kroku přispěla metoda Balanced Scorecard, která je považována za nejvíc přelomový koncept v řízení podniku za posledních osmdesát let. Není že překonala nedostatky jiných přístupů k měření podnikové výkonnosti, ale integrovala proces měření výkonnosti do systému řízení podniku.

Tématem práce je „Hodnocení výkonnosti výrobního podniku metodou Balanced Scorecard“. Vybraný výrobní podnik si vzhledem k ochraně citlivých dat nepřál být jmenován, a proto je v práci označován pod fiktivním názvem LANO s. r. o. Společnost LANO s. r. o. je jedním z předních světových výrobců lezeckého vybavení a osobních ochranných prostředků proti pádu z výšky.

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybraného výrobního podniku pomocí čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard, a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření pro zvýšení výkonnosti. Výkonnost bude hodnocena dle vybraných klíčových ukazatelů v oblasti finanční, zákaznické, oblasti interních podnikových procesů a v oblasti učení se a růstu. Použití metody Balanced Scorecard pro hodnocení výkonnosti odhalí případné slabiny podniku, které budou podnětem pro návrhy ke zlepšení.

V teoreticko-metodologické části jsou vymezeny definice pojmu podnikové výkonnosti a dalších pojmů souvisejících s jejím měřením. Dále jsou popsány přístupy k měření podnikové výkonnosti, které prošly jistým historickým vývojem. Jedná se o přístupy tradiční, moderní a komplexní. Do tradičního přístupu patří sledování výkonnosti dle kategorií zisku, finanční analýzy nebo dle tzv. souhrnných ukazatelů. Ukazatele EVA, MVA, CF ROI patří do skupiny moderních ukazatelů měření podnikové výkonnosti. Poslední, komplexní přístup reprezentuje model EFQM a metoda Balanced Scorecard. Následně je popsána podstata metody Balanced Scorecard, jež je předmětem této diplomové práce. Metoda Balanced Scorecard pracuje se čtyřmi základními perspektivami, které jsou v práci detailněji charakterizovány. Dále kapitola obsahuje popis procesu zavádění metody Balanced Scorecard v podniku i možné nedostatky metody. Zajímavý je směr jejího budoucího vývoje a nový koncept v podobě tzv. dynamického Balanced Scorecard.

Charakteristika vybraného výrobního podniku, kterým je přední výrobce lezeckého vybavení a ochranných prostředků pro práci ve výškách, je uvedena v třetí kapitole. V kapitole je uveden historický vývoj společnosti týkající se změny vlastnictví podniku, vývoj výrobního portfolia a popis současného způsobu měření podnikové výkonnosti.

V aplikační části je prostřednictvím metody Balanced Scorecard podnik hodnocen ve čtyřech základních perspektivách. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, učení se a růstu a perspektivu interních podnikových procesů. Na základě zhodnocení současného stavu výkonnosti podniku jsou stanoveny cíle a určena vhodná měřítka pro každou z perspektiv.

Předmětem poslední části práce je návrh doporučení v podobě vhodných strategických akcí pro realizaci vytyčených strategických cílů a zlepšení současného stavu výkonnosti společnosti LANO s. r. o.

2 Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku a metody Balanced Scorecard

Tato kapitola je zaměřena na základní pojmy související s výkonností podniku. Pozornost je věnována přístupům k měření výkonnosti, mezi které lze zařadit přístupy tradiční, moderní nebo komplexní. Z komplexních přístupu je dále popsána podstata metody Balanced Scorecard. Metoda Balanced Scorecard je v této práci stěžejní a následně bude aplikována v praktické části práce pro hodnocení výkonnosti konkrétního podniku.

2.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost je v podnikové praxi často používán, avšak neexistuje jednotná definice podnikové výkonnosti. Navíc každá zájmová skupina podniku může výkonnost vnímat jinak v návaznosti na své očekávání. Pro zákazníka je výkonnost představována mírou uspokojení jeho požadavků, vlastníků jde o zhodnocení vloženého kapitálu apod.

V obecném pojetí dle Wagner (2009, s. 17) je výkonnost definována takto: „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti“. Dále zdůrazňuje tzv. subjektivitu v pojetí výkonnosti, která je způsobena střetem zájmových skupin, čímž vzniká rozporuplnost zájmu a cílů. Střetávání zájmů různých stakeholderů se odráží ve formulaci strategie, která je projevem schopnosti najít mezi rozporuplnými cíli kompromis.

Pavelková, Knápková (2009) pojímá výkonnost podniku jako skloubení veškerých oblastí podnikových činností, jejichž výsledkem je fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence. Úspěšný podnik sleduje a pravidelně vyhodnocuje úroveň podnikové výkonnosti.

Kaplan a Norton (2010) zdůrazňují, že pro špičkovou výkonnost má zásadní význam efektivnost provozních činností a strategie podniku. „Vizionářskou strategii, která není propojena s excelentními provozními a správními procesy, nelze implementovat. A naopak, provozní excelence může snižovat náklady, zvyšovat jakost a zkracovat procesní a průběhové doby, avšak není pravděpodobné, že bez vize dané strategií a bez jejího usměrňujícího vedení by firma mohla dosáhnout udržitelného úspěchu jen na základě svých provozních zlepšení“ (Kaplan, Norton, 2010, s.15).

Na podnikovou výkonnost lze pohlížet z několika pohledů:

- hodnocení samotným podnikem,

- hodnocení z důvodu vlastnické změny,
- hodnocení ze strany externích subjektů.

Samotný podnik hodnotí výkonnost ze strany managementu a vlastníků. Pro management je hodnocení výkonnosti zpětnou vazbou jejich činnosti. Vlastníci mají zájem sledovat, jakým směrem a jak rychle se vyvíjí jejich bohatství, a proto mají zájem o co nejaktuálnější informace týkající se podniku. Pokud dochází ke změně vlastnictví podniku, respektive k fúzi nebo prodeji, je rozhodující hodnota podniku. Hodnota podniku je neoddělitelně spjatá s podnikovou výkonností. Mezi hodnotící externí subjekty patří banky, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, kooperativní partneři apod. (Vochozka, 2011).

2.1.1 Subjektivita v pojetí výkonnosti

Wagner (2009) upozorňuje na to, že výkonnost není zcela objektivně uchopitelná a bezrozporová charakteristika průběhu činnosti podniku. Subjektivitu v pojetí výkonnosti mají za následek rozdílné představy jednotlivých zájmových skupin ve výběru kritérií měření. Rozporuplnost cílů jednotlivých zájmových skupin řeší formulace strategie, která odráží různorodé cíle a zájmy. Fakt, že podnik vytvořil strategii, představuje schopnost najít mezi rozporuplnými cíli styčné body a dosáhnout tak přijatelného kompromisu.

„Pokud tedy není možné nebo účelné měřit výkonnost činnosti organizace z více uživatelských pohledů (například proto, že by takové víceprůřezové hodnocení bylo příliš náročné nebo požadovaný pohled jednotlivých stakeholderů není dostatečně konkretizován), je nejlepším řešením měřit a posuzovat výkonnost činnosti právě ve vztahu ke strategickým cílům organizace, tedy z hlediska způsobu a rozsahu, v jakém se daná činnost přibližuje strategickým cílům“ (Wagner, 2009, s.23).

2.2 Přístupy k měření podnikové výkonnosti

Wagner (2009) uvádí, že měření podnikové výkonnosti je rozsáhlá a složitá úloha, a proto je vhodné nejprve využít jako východisko soubor tzv. koncepčních otázek. Tyto otázky se týkají informací, pro jaké uživatele se výkonnost měří, za jakým účelem a z jakého důvodu. Účinnost procesu měření výkonnosti je dána splněním těchto podmínek: dílčí fáze procesu na sebe navazují po věcné stránce i svým organizačním a technickým zabezpečením; dílčím fázím je věnována přiměřená a vyvážená pozornost; pravidla pro uskutečňování jednotlivých fází jsou srozumitelná a jednoznačně popsána; a v poslední řadě je důležitá zpětná vazba procesu měření.

2.2.1 Metriky

S měřením výkonnosti podniku je spojen pojem metrika. Metriky jsou nástrojem pro měření výkonnosti se zaměřením na cíle, procesy, aktivity, kritické faktory úspěchu, výkonnost zdrojů nebo výkonnost pracovníků. Každá metrika je definována atributy jako je název, definice, vlastník, výchozí a cílová hodnota, zdroj dat pro měření či způsob ověřování. Základní rozdělení rozlišuje tzv. tvrdé a měkké metriky. Tvrdé metriky jsou objektivně měřitelné ukazatele v číselném vyjádření. Člení se na výsledkové, které jsou zaměřeny na dosažení cílů a výkonnostní tvrdé metriky, které se zaměřují na měření výkonnosti a úroveň podpory (Učeň, 2008). Měkké metriky dle Učeň (2008, s. 23) „slouží k měření a hodnocení úrovně výkonnosti procesů, resp. úrovně informatické podpory expertním, resp. auditním způsobem“. Měkkým ukazatelem je např. podniková kultura, spokojenost zákazníků a jejich věrnost nebo dobrá pověst podniku.

Přístupy k měření podnikové výkonnosti lze rozdělit dle Pavelková, Knápková (2009) tímto způsobem:

- tradiční přístupy měření výkonnosti,
- moderní přístupy měření výkonnosti,
- komplexní přístupy měření výkonnosti.

Tradiční a moderní ukazatele výkonnosti podniku jsou zaměřeny především na finanční výkonnost s tvrdými metrikami. Oproti tomu komplexní ukazatele výkonnosti využívají navíc metriky měkké.

2.2.2 Tradiční ukazatele měření výkonnosti

Dle Pavelková, Knápková (2009) patří k tradičním ukazatelům finanční výkonnosti podniku absolutní hodnota výsledku hospodaření, hotovostního toku a ukazatele rentability. Mezi **ukazatele zisku** patří EAT, EBT, EBIT a EBITDA. Čistý zisk (EAT) je z pohledu vlastníka nejdůležitější, jelikož se dále rozděluje právě vlastníkům. Zisk před zdaněním (EBT) je vhodný pro srovnání mezi podniky ze zemí, kde je různá sazba daně. Růst tržeb a řízení nákladů nejlépe zobrazuje zisk před zdaněním a úroky (EBIT), který je využíván na úrovni divizí z důvodu, že měří pouze provozní výkonnost a neovlivňuje ho způsob financování. Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA) je nezávislý na politice odpisování. Lze takto hodnotit výkonnost podniku bez závislosti na výši investic a souvisejících odpisů a tím nedochází k tendenci manažerů snižovat objem investic.

Problémem ukazatelů zisku je, že výsledek hospodaření nedostatečně koreluje s tvorbou hodnoty pro akcionáře. Respektive není zaručena vyšší hodnota na akcii při rostoucím zisku. Dále existuje možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku, a to i pomocí legálních účetních postupů. Účetní ukazatele také nezohledňují časovou hodnotu peněz a především riziko (Mařík, Maříková, 2005).

Peněžní toky podniku reflektují **ukazatele cash flow**, kterými jsou celkové a provozní cash flow a tzv. volné cash flow (FCF). Podstatou je fakt, že výkaz zisku a ztráty zaznamenává náklady a výnosy bez ohledu na to, zda vznikají opravdu reálné peněžní výdaje nebo příjmy. Tímto dochází k obsahovému nesouladu. Provozní cash flow sleduje peněžní prostředky spotřebovované a produkováné provozní činností podniku. Volné cash flow představuje volnou hotovost, která je k dispozici vlastníkům i věřitelům. Ve vztahu k měření výkonnosti je mnohdy zavádějící, protože malá výše volných cash flow může být důsledkem vysokých investic, které jsou důležité právě pro budoucí rozvoj podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

Ukazatele **rentability** a jejich hodnoty samy o sobě nejsou ještě měřítkem výkonnosti. Je nutné pracovat s náklady obětované příležitosti. Hodnoty nezahrnují riziko vyplývající s používáním cizího kapitálu, které souvisí dále s likviditou podniku spojenou s hrozbou platební neschopnosti. V praxi se nejčastěji používají poměrové ukazatele (Pavelková, Knápková, 2009).

Další možností z hlediska měření výkonnosti je využití **finanční analýzy**. Ukazatele finanční analýzy mohou být základem pro nalezení klíčových faktorů, které ovlivňují podnikovou výkonnost. Podklady pro finanční analýzu jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Informace z finanční analýzy poskytují informace nejen podniku samotnému, ale i externím subjektům. Ukazatele finanční analýzy se člení na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele (Pavelková, Knápková, 2009).

Mezi absolutní ukazatele, jež lze přímo vyčíst z účetních výkazů, patří suma aktiv, oběžného majetku, výše nákladů atd. Využívají se při analýze vývojových trendů a analýzy struktury položek. Typickým rozdílovým ukazatelem je výše čistého pracovního kapitálu představující část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými zdroji a může být použita k uskutečnění podnikových záměrů. Poměrové ukazatele jsou rozděleny do několika základních oblastí – ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele rentability a ukazatele kapitálového trhu.

- **Ukazatele finanční stability a zadluženosti** charakterizují strukturu zdrojů financování. Krytí vlastními zdroji je často dražší než zdroji cizími, avšak je

nutné mezi nimi najít optimální poměr. Patří zde podíl vlastního kapitálu na aktivech, podíl stálých aktiv, dlouhodobá a krátkodobá zadluženost, úrokové krytí a úrokové zatížení.

- **Ukazatele rentability** slouží jako hlavní ukazatel pro alokaci kapitálu. Poměrové ukazatele ROA, ROE, ROCE vyjadřují výnosnost vloženého kapitálu. Dále se využívá rentabilita tržeb a nákladů ve vztahu k položkám výkazu zisku a ztráty.
- **Ukazatele likvidity** vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Patří zde ukazatel celkové likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Pro podnik je žádoucí, aby krátkodobé dluhy kryl ze zdrojů k tomu určených a neprodával kvůli tomu hmotný majetek.
- **Ukazatele aktivity** jsou nazývány jako relativní ukazatele vázanosti kapitálu v odlišných formách krátkodobých i dlouhodobých aktiv. Spadá zde obrátka celkových aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.
- **Ukazatele s využitím údajů kapitálové trhu** lze využít pouze u podniků volně obchodovatelných na kapitálovém trhu. Jedná se o čistý zisk na akcii, ukazatel P/E nebo dividendový výnos.

Vzorce k finanční analýze jsou uvedeny v příloze č. 2 dle Dluhošová (2010).

Mezi další ukazatele klasického přístupu patří i tzv. **souhrnné ukazatele**. Souhrnné ukazatele se snaží zahrnout všechny podstatné složky finanční analýzy ohodnocené navíc váhou. Lze tak jednoduše jedním číslem zhodnotit finanční zdraví podniku. Jedná se o rychlý prostředek, avšak je vhodné jej vždy doplnit o hlubší analýzu. Pro Českou republiku je vyvinut **model IN05** manželů Inky a Ivana Neumaireových, který je navíc podpořen výzkumem vzorku řady firem z různých odvětví. V případě, že je výsledný index větší než 1,6; je podnikové zdraví dobré. Průměrné podniky dosahují hodnot mezi 0,9 a 0,6 – tzv. šedá zóna, kde nelze přesně určit jejich budoucí vývoj. Hodnoty menší než 0,6 značí finanční tíseň a pokles hodnoty podniku (Fotr, 2012).

Dalším souhrnným indexem je **Altmanův model** finančního zdraví podniku neboli Altmanovo Z-score. Je to velmi oblíbený model používaný v podmínkách České republiky. Jedná se o součet hodnot pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena odlišná váha, z nichž má největší váhu rentabilita celkového kapitálu. Model vychází z předpokladu, že firmy před bankrotem vysílají určité signály, a tedy lze skrze Altmanův model předpovědět, jaká je pravděpodobnost, že k bankrotu dojde. Existuje model určený pro veřejně obchodovatelné firmy i pro ty, které nejsou veřejně obchodovatelné, a liší se pouze hodnoty vah u jednotlivých poměrových ukazatelů. Výsledná hodnota nižší než 1,2 představuje pásmo bankrotu, hodnoty nad 2,9 značí prosperitu a mezi tím je tzv. pásmo šedé zóny (Růčková, 2011).

2.2.3 Moderní přístupy měření výkonnosti

V důsledku kritiky klasických přístupu k měření výkonnosti podniku, vznikly tzv. moderní přístupy. Moderní ukazatel výkonnosti dle Mařík, Maříková (2005) by měl vykazovat úzkou vazbu na hodnotu akcii, zahrnovat kalkulaci rizika, brát v úvahu rozsah vázaného kapitálu, mimo hodnocení výkonnosti umožňovat ocenění podniku apod. Dle Pavelková, Knápková (2009) by ukazatel měl být doplněn o další významné aspekty. Jedná se o jasnou a přehlednou identifikaci vazeb skrze všechny úrovně řízení a podporu řízení hodnoty. Mezi tyto moderní ukazatele lze zařadit ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) a na ní založený český model INFA, tržní přidanou hodnotu (MVA) nebo rentabilitu investic založenou na peněžních tocích (CF ROI).

Ukazatel EVA byl vyvinut v roce 1990 americkou poradenskou společností Stern Stewart & Co. Cílem podniku dle ukazatele EVA je maximalizace ekonomického zisku, počítá tedy nejen s účetními náklady, ale i s náklady oportunitními. Ekonomického zisku podnik dosahuje při překonání zisku účetního. EVA představuje rozdíl čistého zisku z provozní činnosti po zdanění (NOPAT) a celkových nákladů na kapitál. Náklady na kapitál zahrnují jak náklady věřitelů v podobě úroků, tak náklady vlastníků představované oportunitními náklady (Vochozka, 2011). NOPAT je počítán pouze z tzv. operačních aktiv, která slouží k základnímu podnikatelskému účelu. Důvodem pro rozdělování aktiv na operační a neoperační je odlišná výše podnikatelského rizika a v závislosti na tom, používání odlišných úrokových měr.

Kladná hodnota EVA signalizuje také tvorbu hodnoty především pro akcionáře, jelikož vykazuje silnou korelaci k vývoji hodnot akcií. Avšak jde o ukazatel absolutní, tedy je ovlivněn velikostí podniku. Tento problém řeší relativní ukazatele EVA, kterým je například hodnotové rozpětí představující rozdíl mezi rentabilitou čistých operačních aktiv a průměrných vážených nákladů na kapitál (Mařík, Maříková, 2005).

Manželé Neumaierovi použili koncepci EVA ve svém modelu **INFA**, který tvoří mapu finanční výkonnosti podniku. Základem modelu je maximalizace čisté současné hodnoty ekonomických zisků, která je ovlivněna současnou hodnotou růstových příležitostí (PVGO), ekonomickou přidanou hodnotou (EVA) a náklady na vlastní kapitál. Předností modelu je vhodnost pro benchmarking odvětví, lze ji aplikovat na podniky různých velikostí, umožňuje propojení strategie a financí, umožňuje propojit výkonnost podniku v daném roce s výkonností dlouhodobou nebo monitoring výnosnosti a rizika ve vzájemných vazbách (Vochozka, 2011).

Tržní přidaná hodnota **MVA** je rozdílem tržní hodnoty podniku a investovaným kapitálem. Výkonnost je v tomto případě měřena z pohledu trhu. Pokud je celková tržní cena společnosti vyšší než objem investovaného kapitálu, je vytvořena hodnota pro akcionáře (Dluhošová, 2010). Při růstu hodnoty podniku nehraje roli pouze objem vloženého kapitálu, ale také náklady na investovaný kapitál. Nevýhodou ukazatele je nejasnost v napojení na očekávání investorů. MVA měří celopodnikovou výkonnost, tudíž jej není vhodné použít k vnitropodnikovému řízení. Také jej lze využít jen v případě veřejně obchodovatelného podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

Model **CF ROI**, respektive rentabilita investic založená na peněžních tocích, byl vytvořen americkou poradenskou společností HOLT Value Associates z důvodu zvyšujícího se důrazu na zájmy investorů. CF ROI je nástroj pro hledání odpovědi na otázku, jaká je hodnota akcie a proč. Jedná se o ukazatel dynamické výnosnosti investic pro celý podnik, jehož základem je vnitřní výnosová míra (IRR) (Mařík, Maříková, 2005). Dle Dluhošová (2010) je podstata ukazatele CF ROI podobná s měřítkem EVA kromě rozdílu, že CF ROI porovnává vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady na kapitál (WACC). Pokud je $CF\ ROI > WACC$, tvoří společnost hodnotu a v opačném případě dochází ke ztrátě hodnoty, tedy i výkonnosti.

2.2.4 Nedostatky tradičních a moderních ukazatelů výkonnosti

Všechny doposud uvedené přístupy postihují především finanční stránku výkonnosti podniku. Vychází většinou z informací pocházejících z finančního účetnictví, které je založeno na účetních standardech. Ukazatele finanční výkonnosti se využívají v první řadě pro daňové účely a pro kapitálové trhy. Tyto skutečnosti mají vliv na nedostatky finančních ukazatelů. Základ ve finančních výkazech způsobuje historický charakter ukazatelů, což následně vede k prosazování krátkodobých cílů a nedostatečnou pozornost cílům dlouhodobým. Chybí zjevná spojitost se strategií podniku. Dle kritiků finančních ukazatelů výkonnosti ve firmách platí, že čím méně vedení rozumí podnikání, tím více spoléhá na „čísla“. Naopak při využívání nefinančních ukazatelů se podnik soustředí na to, jak vlastně zlepšit způsob řízení. Dále je finančním ukazatelům vytýkána nespolehlivost a neprůhlednost. Jsou nevhodné pro předpovědi budoucího vývoje a pro tvorbu strategie, neboť jsou zpožděnými ukazateli. Ukazují pouze důsledky, nikoliv příčiny negativních jevů nebo některé činnosti podniku nezahrnují prakticky vůbec. Jde o problematiku inovací, vliv prostředí na podnik, spokojenost zákazníka nebo význam intelektuálního kapitálu (Kislingerová, 2011).

2.2.5 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

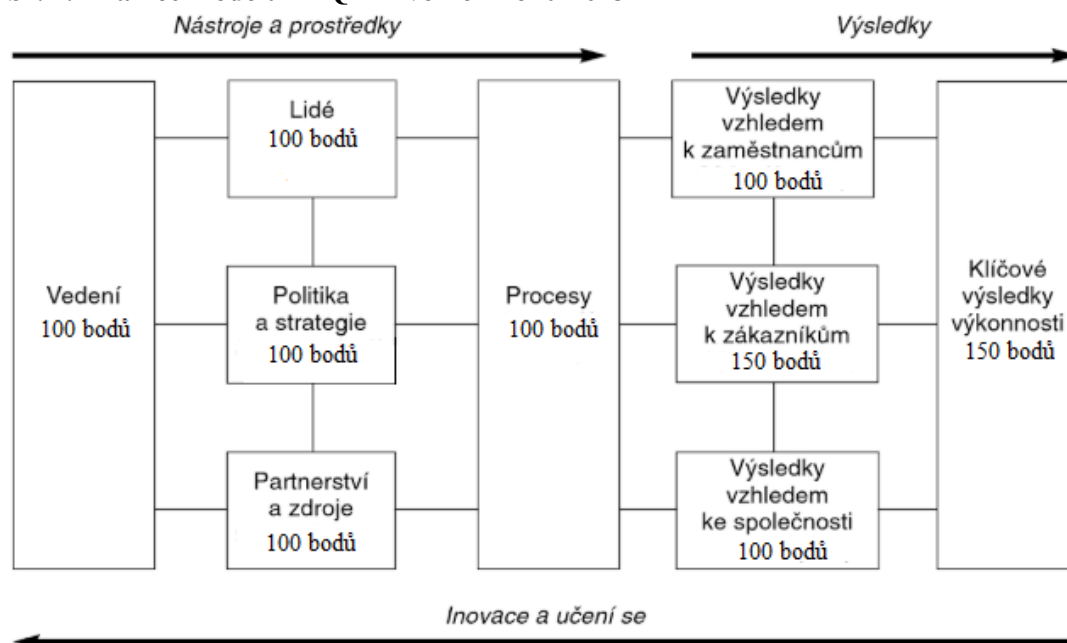
Model Excellence **EFQM** byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti již v roce 1991. Model v průběhu času prošel několika aktualizacemi a nejaktuálnější aplikovatelná verze je z roku 2013 (Váchal, Vochozka, 2013).

Excellence je chápána jako vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahování výsledků. Model obsahuje 9 základních kritérií (viz Obr. 2.1), které jsou rozděleny do kategorie nástroje a prostředky a druhou kategorií jsou výsledky. Nástroje a prostředky představují návod, jak dosahovat nadprůměrných výsledků. Patří zde vedení, politika a strategie, lidé, partnerství a zdroje i procesy. Podmínkou dosahování klíčových výsledků výkonnosti je dosahování vynikajících výsledků u zákazníků, zaměstnanců a veřejnosti. Tyto jednotlivé výsledky jsou realizovány skrze vhodně navržené procesy, které vyžadují vhodné zdroje a motivované pracovníky. Vše musí být v souladu a být podporováno politikou a strategií daného podniku. Zpětnou vazbu představují inovace a učení se pro další dosahování excelentních výkonnosti (Nenádál, 2016).

Dle Váchal, Vochozka (2013) může organizace využít sebehodnocení nebo se může nechat zhodnotit třetí nezávislou stranou. Za každé z devíti hlavních kritérií jsou stanoveny

body, které je možno maximálně získat. Maximum bodů v modelu EFQM je 1000. Preferovaný výsledek začíná dosažením hranice 500 bodů.

Obr. 2.1 Rámec modelu EFQM – verze z roku 2013



Zdroj: upraveno dle Nenadál (2016, s. 17)

Dalším z komplexních přístupů k měření výkonnosti je metoda **Balanced Scorecard**, která se orientuje nejen na měření, ale především vytvoření celopodnikového systému řízení výkonnosti. Jedná se o nejznámější a nejpropracovanější přístup, jež od svého vzniku prošel řadou změn a kroků v problematice začlenění do systému řízení podnikové výkonnosti ve vazbě na strategii a vizi podniku. V této diplomové práci bude soustředěna pozornost zejména na roli měření podnikové výkonnosti pomocí této metody. Přístupem Balanced Scorecard se podrobně zabývá následující podkapitola 2.3.

2.3 Metoda Balanced Scorecard

Podkapitola 2.3 je zaměřena na metodu Balanced Scorecard, která je pro tuto diplomovou práci stěžejní a bude následně využita v praktické části pro hodnocení výkonnosti vybraného výrobního podniku. Předmětem podkapitoly je představení, podrobný popis metody Balanced Scorecard, nedostatky metody i krátký popis její modifikace v podobě tzv. dynamického Balanced Scorecard.

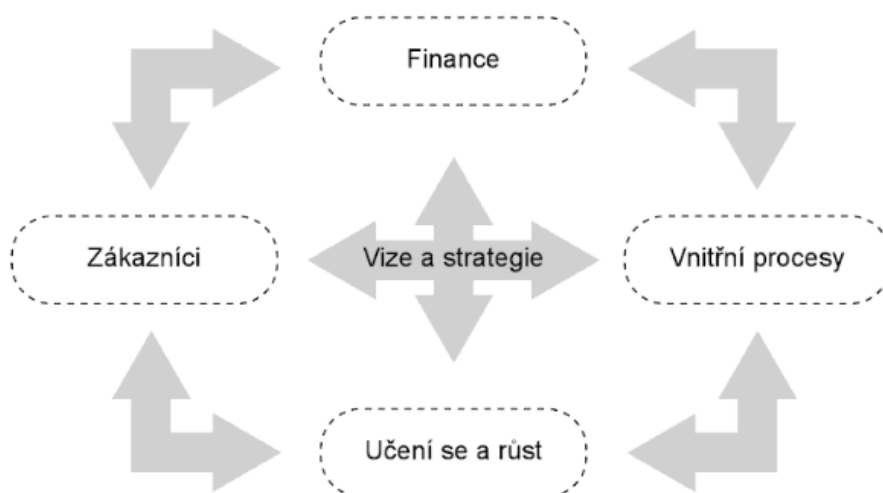
Představení metody

Autory metody Balanced Scorecard, vznikající na počátku devadesátých let minulého století, jsou Robert Kaplan a David Norton, kteří pracovali ve spolupráci s Harvard Business School a poradenskou společností KPMG. Konkrétně v roce 1992 autoři poprvé publikovali první článek s názvem Balanced Scorecard – metriky podporující výkonnost. Jejich cílem bylo propojit strategii s výkonností podniku a překonat doposud používané metody založené čistě na poměrových ukazatelích. Podle časopisu Harvard Business Review je metoda Balanced Scorecard jedna z nejvýznamnějších myšlenek v oblasti podnikového řízení za posledních osmdesát let (Kirkwood, Pangarkar, 2012).

Pojmenování metody vychází z analogie měření výkonnosti ve sportu. Výsledný výkon není pouze o dosaženém skóre. Zahrnuje i další parametry, jako je například počet chycených střel u brankářů, celkový počet střel atd. – jedná se o tzv. scorecard sportovního utkání. Myšlenka Balanced Scorecard je z tohoto hlediska analogická: „sledujeme takové parametry výkonnosti podniku, které vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než souhrnná hodnota rentability“ (Wagner, 2009, s. 230).

Dle Kirkwood a Pangarkar (2012) je Balanced Scorecard systém řízení (není to pouze systém měření), který umožňuje podnikům vyjasnit si svou vizi a strategii a přenést ji do podnikových činností. Poskytuje zpětnou vazbu, jak vnitřních obchodních procesů, tak externích výsledků, v návaznosti na neustálé zlepšování výkonnosti. Propojení podnikové vize a strategie s oblastmi podniku tzv. perspektivami Balanced Scorecard je patrné na Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Podstava metody Balanced Scorecard



Zdroj: Vochozka (2011, s. 34)

Srovnání Balanced Scorecard s předešlými přístupy

Tradiční přístupy k měření výkonnosti jsou založeny na měření řízeném procesem finančního výkaznictví. Výkon je měřen především interně se zaměřením na hmotný majetek a s krátkodobým výhledem. Problémem je oceňování nehmotných a duševních aktiv i výkonnost založená na kvantitě místo kvality. Je tedy nutné využívat celostní nástroje pro hodnocení výkonnosti, dosáhnout menší závislosti na minulosti a zaměřit se na budoucí výkon.

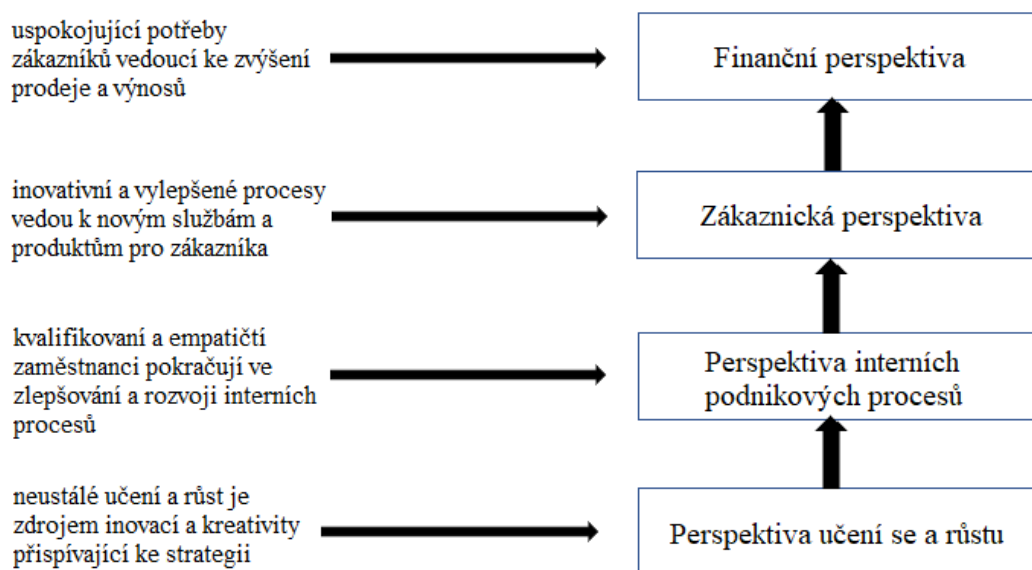
Balanced Scorecard oproti tomu doplňuje finanční měření z minulých výkonů s opatřeními, které vedou k budoucí výkonnosti. Cíle a ukazatele měření výkonnosti jsou odvozeny od podnikové vize a strategie a jsou rozděleny do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, učení se a růstu a perspektivy interních podnikových procesů. Balanced Scorecard si tedy zachovává tradiční finanční ukazatele. Finanční ukazatele však nejsou dostatečné k tomu, aby vytvářely budoucí hodnotu prostřednictvím investic do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací. Termín „balanced“ vyjadřuje propojení finančních ukazatelů s nefinančními ve vzájemné rovnováze (Kirkwood, Pangarkar, 2012).

„Metoda Balanced Scorecard nepopírá význam finančních měřítek pro sledování výkonnosti, ale považuje je za nepostačující a nekomplexní. Měření výkonnosti by mělo postihovat i činnosti, které organizace realizuje v zájmu svého budoucího rozvoje“ (Nenadál, 2016, s. 196). Základním principem metody Balanced Scorecard je nahlížení na podnikovou výkonnost minimálně ze čtyř různých perspektiv.

Perspektivy BSC

Rámec vyvážených měřítek metody Balanced Scorecard je rozdělen do čtyř základních perspektiv, na které se musí podnik zaměřit, aby získal kompletní přehled o tom, jak dosahuje určité výkonnosti. Jedná se o finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních podnikových procesů a perspektivu učení se a růstu. Každou perspektivu charakterizují cíle, měřítko, cílové hodnoty a tzv. strategické iniciativy, jež jsou nezbytné k dosažení stanovených cílů. Provázanost jednotlivých perspektiv je patrná na Obr. 2.3. Niven (2010) dále zdůrazňuje, že základní čtyři perspektivy mohou být doplněny o další, dle potřeb jednotlivého podniku, čímž je zvýšena flexibilita metody.

Obr. 2.3 Perspektivy Balanced Scorecard



Zdroj: upraveno dle Kirkwood, Pangarkar (2012, s. 50)

Jednotlivé cíle perspektiv Balanced Scorecard jsou propojeny řadou příčinných vazeb. „Nejvyšším cílem podniku je vytvářet dlouhodobou hodnotu pro akcionáře nebo jiné zájmové skupiny. Organizační hodnota je vytvářena prostřednictvím naplňování hodnotové nabídky pro zákazníky. Vnitřní procesy vytvářejí a poskytují hodnotu, která uspokojuje zákazníky, a rovněž přispívají k cílům produktivity v rámci finanční perspektivy. Nehmotná aktiva (lidé, technologie a kultura) jsou motorem zlepšování výkonnosti kritických procesů, které přinášejí hodnotu pro zákazníky a pro akcionáře“ (Kaplan, Norton, 2010, s. 112).

2.3.1 Finanční perspektiva

Finanční ukazatele jsou kritickou součástí Balanced Scorecard, které nelze opomenout. Cíle a dosažené výsledky v této perspektivě nám říkají, zda realizace strategie, popsána prostřednictvím cílů v ostatních perspektivách, vede ke zlepšení výsledků. Podnik by mohl soustředit veškerou svou energii a schopnosti na zlepšení spokojenosti zákazníků, kvality, dodávek na čas nebo jakéhokoli jiného vylepšení produktu nebo služeb, avšak bez sledování vlivu na finanční výnosy podniku, mají pouze omezené hodnoty. Ve finanční perspektivě se pracuje s klasickou finanční analýzou retrospektivního charakteru (Niven, 2010).

Dále dle Kirkwood a Pangarkar (2012) hrají důležitou roli ve finanční perspektivě také stakeholdeři. Cílem každé organizace je přinést zainteresovaným stranám maximální hodnotu.

Pro společnosti orientované na zisk jsou to akcionáři a zákazníci, pro neziskové je to vláda nebo další komunity. Dosažení dobrých finančních výsledků představuje rovnováhu mezi investicemi pro dlouhodobý růst a snížením nákladů za vynikající krátkodobé výsledky.

Také Pavelková, Knápková (2009) upozorňují na to, že všechny cíle ostatních perspektiv by měly být propojeny s jedním nebo více cíli finanční perspektivy, což explicitně ukazuje tvorbu hodnoty podniku a uspokojení vlastníků, jakožto dlouhodobý cíl podniku.

U specifikace cílů ve finanční perspektivě je nutné brát ohled na fázi životního cyklu. Finanční cíle podniku se mohou v různých stádiích životního cyklu výrazně lišit. Jsou definovány tři stádia životního cyklu podniku:

- růst,
- udržení,
- sklizeň.

V každém stádiu jsou řešena základní strategická témata, jako je růst obratu, specifikace produktu, snížení nákladů, zvýšení produktivity nebo využití zdrojů. U jednotlivých fází se používají jiná měřítka hodnocení výkonnosti viz Obr. 2.4. V období růstu je významná mobilizace zdrojů pro vývoj a rozšíření nových výrobků či služeb. Fáze růstu mnohdy pracuje se zápornými hotovostními toky a nízkou hodnotou ukazatele ROA, protože rozsáhlé investice zpravidla přesahují úroveň cash flow. Vhodným finančním cílem pro toto období je procentuální míra růstu obratu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, regionech a zákaznických skupinách. Investice se realizují i ve fázi udržení, avšak již se požaduje velmi významná návratnost investovaného kapitálu. Projekty investic se zabývají odstraněním úzkých míst nebo zvyšováním kapacit s cílem, zaměřeným na zvýšení ziskovosti. Mezi vhodná měřítka patří například rentabilita vlastního kapitálu ROE, výnosnost vlastního kapitálu ROCE nebo ukazatel návratnosti investic ROI. Fáze sklizně charakterizují nejvyšší výnosy, investiční aktivity s krátkou dobou návratnosti a se zaměřením na maximalizaci peněžních toků. Typicky se sleduje provozní cashflow (Růčková, 2011).

Obr. 2.4 Měření finanční perspektivy dle strategických témat

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů a zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů, procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice, výzkum a vývoj
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících, procento obrátu nových aplikací výrobku, ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí, míra snížení nákladovosti, nepřímé náklady	Míry pracovního kapitálu, ROA a ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků, procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady	Doba návratnosti, výkonnost

Zdroj: upraveno dle Růčková (2011)

Při stanovení cílů pro finanční perspektivu nehraje roli pouze fáze životního cyklu, ale také charakteristika podnikového odvětví nebo konkurenční prostředí. Nedílnou součástí je rovněž práce s rizikem při finančním rozhodování ve vztahu ke strategickým otázkám rozvoje.

2.3.2 Zákaznická perspektiva

Pro zhodnocení zákaznické perspektivy je důležité, aby si podnik položil otázky, kdo jsou jeho cíloví zákazníci, jakou hodnotu zákazníkům vlastně přináší a co zákazníci od podniku očekávají. Mnoho společností, přestože se hlásí k tomu, že se věnují segmentu klíčových zákazníků, ve skutečnosti využívá prakticky stejný přístup ke všem zákaznickým segmentům (Niven, 2010).

Jádrem strategie v zákaznické perspektivě je hodnotová nabídka pro cílový segment zákazníků, která určuje odlišnosti vnímané zákazníky (Kaplan, Norton, 2010). Hodnotová nabídka může být založena na nízké ceně, vedoucím postavení na trhu nebo na individualizaci dle přání zákazníka. Nízké ceny vyžadují tzv. provozní procesní excelenci. Vedoucí výrobci musí své výrobky stále inovovat, aby nepřetržitě nabízeli nejlepší produkt na trhu. Zaměření na individuální přání zákazníků vyžaduje budování dlouhodobých vztahů se zákazníky (Niven, 2010).

Měřítky pro zákaznickou perspektivu jsou spokojenost zákazníků, míra jejich udržení nebo hodnotová nabídka pro cílový segment zákazníků (Kaplan, Norton, 2010). Obecně lze v podniku využít tyto skupiny měřítek:

- podíl na trhu,
- získávání nových zákazníků,
- udržení stávající zákazníků,
- ziskovost zákazníků,
- zákaznická spokojenost.

Propojení měřítek zákaznické perspektivy je patrné z Obr. 2.5. Spokojenost zákazníků vede k jejich loajalitě, udržení a k přilákání dalších zákazníků. Tyto skutečnosti vedou k růstu podílu na trhu a příslibu zisku. Do zákaznické perspektivy patří tedy i práce s trhem (Kaplan, Norton, 2007).

Obr. 2.5 Měřítko zákaznické perspektivy



Zdroj: Kaplan, Norton (2007, s.65)

Podíl na trhu představuje objem realizovaných obchodů na daném trhu, vyjádřený počtem prodaných jednotek, počtem zákazníků nebo výší realizovaných tržeb.

Získávání nových zákazníků neboli akvizice měří rozsah, v jakém podnik přiláká nebo získá nové zákazníky. Lze vyjádřit v absolutních nebo relativních číslech. Zohledňují se i náklady na získání nového zákazníka.

Věrnost zákazníků vyjadřuje rozsah, v jakém podnik udržuje nebo získává trvalé vazby se zákazníky. Zákazníky lze rozdělit podle délky obchodního vztahu, na základě nákladů na udržení věrnosti nebo podle počtu a intenzity realizovaných obchodů.

Spokojenost zákazníků se zaměřuje na zjišťování spokojenosti zákazníků na základě specifických výkonnostních kritérií. Pro měření spokojenosti jsou využívány především

strukturované dotazníky, vyhodnocování reklamací, dodržování dodacích lhůt nebo doba zpracování mezi poptávkou zákazníka a odpovědí.

Rentabilita zákazníků představuje zisk připadající na jednoho zákazníka nebo jeden cílový zákaznický segment. Při zjišťování rentability je zkoumán nejen zisk, ale jsou zohledňovány i jednorázové výdaje na zákazníka. Dále se využívá také analýza krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku (Lang, 2007).

Kaplan, Norton (2007) se mimo klasické měřítka zákaznické perspektivy zabývají také tzv. hybnými silami spokojenosti zákazníka, kde řadí čas, kvalitu a cenu. Kritickým faktorem úspěchu je rychle a spolehlivě reagovat na požadavky zákazníků a dodávat produkty v odpovídající kvalitě. U stanovení ceny je nutné brát ohled na charakteristiky cílového segmentu.

Vliv zákaznické perspektivy na tvorbu hodnoty a finanční perspektivu je patrný skrze výše realizovaných tržeb i ziskovosti trhů, produktů a zákazníků. Dosažené tržby však nejsou definitivním signálem výkonnosti podniku. Proto je dále nutné zabývat se podnikovými procesy, které přímo souvisí se získáním zákazníka a uspokojením jeho potřeb (Pavelková, Knápková, 2009).

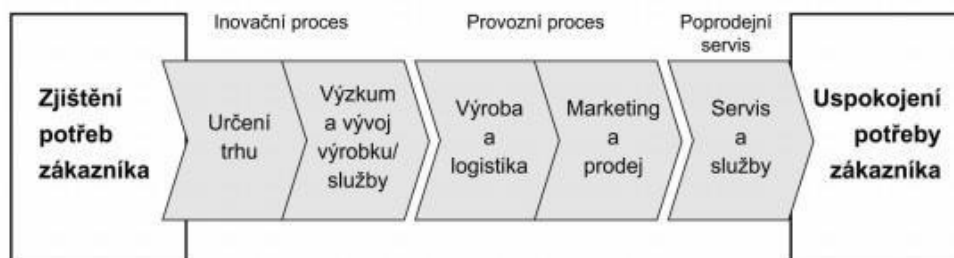
2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

„Systém BSC zajišťuje výslovné příčinné vazby mezi zvyšováním jakosti a zlepšováním procesů na jedné straně a úspěšnými výsledky pro zákazníky a akcionáře na straně druhé“ (Kaplan, Norton, 2010, s. 173). Cílem podniku je především zlepšování procesů. V perspektivě podnikových procesů cíle a měřítka popisují, jak budou procesy zlepšovány. Výkonnost procesů na vysoké úrovni zajišťuje zvýšení produktivity, které se následně odráží ve finanční perspektivě. Stěžejní v této perspektivě je analýza tzv. obecného hodnototvorného řetězce, viz Obr. 2.6, jehož součástí je:

- inovační proces,
- provozní proces
- a poprodejní servis.

Obecný hodnototvorný řetězec začíná u zjištění potřeb zákazníka a končí uspokojením jeho potřeby. Každý podnik má však jedinečnou skupinu procesů vytváření hodnoty, proto obecný hodnototvorný řetězec slouží jako určitá šablona při analýze perspektivy interních podnikových procesů.

Obr. 2.6 Obecný hodnototvorný řetězec



Zdroj: Kaplan, Norton (2007, s. 89)

Inovační proces zahrnuje kroky určení trhu, výzkum a vývoj nových výrobků či služeb. Podnik zkoumá nové nebo skryté potřeby zákazníka a na základě zjišťování těchto potřeb navrhuje nové modifikace produktu nebo zcela nová řešení. Jedná se o nejdůležitější část obecného hodnototvorného řetězce. Hodnota je tvořena dlouhodobě, a navíc návrh tvorby nového produktu výrazně ovlivňuje výši nákladu či kvalitu následně v provozním procesu.

Provozní proces, tvořící již krátkodobou hodnotu, představuje přesun hotových výrobků k zákazníkům. Začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou produktu. Provozní proces vyžaduje přesné a úplné dodávky výrobků či služeb. V porovnání s inovačním procesem jde u provozního procesu o krátkodobější časový horizont a automatické provádění činností. Součástí je výroba s logistikou, marketing a prodej.

Poprodejní servis je konečnou fází obecného hodnototvorného řetězce. Po prodeji produktu jsou nabízeny další služby, vytvářející tzv. dodatečnou hodnotu. Služby po prodeji mohou zahrnovat možnost vrácení produktu, opravy záručního i nezáručního charakteru, pravidelný plánovaný servis, proškolení nebo způsob přetváření plateb (Kaplan, Norton, 2007).

Při řízení interních procesů je doporučeno opustit od tradičních způsobů měření výkonnosti dle středisek s jednotlivými centry odpovědnosti. Vhodné je využít měření procesů, které postupují přes několik oddělení, se zaměřením na jednotlivé procesy a jejich efektivnost. Parametry důležitými v rámci interních podnikových procesů jsou měření nákladů, řízení kvality a doba cyklu.

Měření nákladů je velmi důležité pro nalezení podnětu pro zlepšování procesů. Doporučuje se využití metody Activity Based Costing, která přiřazuje náklady dle jednotlivých aktivit procesu. Spojení Balanced Scorecard s metodou Activity Based Costing se jeví jako velmi přínosné, jelikož oba koncepty hledají příčinu a důsledek.

Řízení kvality procesů ovlivňuje spokojenost zákazníka. Kvalita produktu souvisí se šetřením vstupních surovin, snížením počtů zmetků atd. Při řízení kvality je směřodotné porovnávat náklady na řízení kvality s užitkem, který plyne se zavedených systémů kvality. Náklady by neměly přesáhnout užitkem, jinak se řízení kvality stává bezpředmětné.

Doba cyklu představuje dobu od přijetí objednávky až po dodání produktu k zákazníkovi. Hraje významnou roli při dosahování spokojenosti zákazníka a současně má vliv na velikost pracovního kapitálu. U doby cyklu lze měřit efektivnost výrobního cyklu, která je poměrem doby zpracování a doby průchodu. Doba průchodu zahrnuje dobu zpracování, dobu kontroly, dobu přesunu a dobu skladování (Pavelková, Knápková, 2009).

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Často se vedení podniku zaměřuje především na vytvoření strategie, ale již neklade důraz na to, jaké aktivity k naplnění strategie je nutno provést. Podnik může mít tu nejlepší strategii, avšak bez efektivní implementace bude bezpředmětná. Sjednocení strategie je prvním stěžejním krokem. Dále je důležité odpovědět na otázku: Jak přispívají jednotlivé funkce a oblasti podnikání ke strategickému plánu? Metoda Balanced Scorecard v tomto případě demonstruje svou hodnotu a pomáhá vytvářet vazby od vytváření strategie až po implementaci včetně určení strategických akcí.

Stěžejním prvkem je rozvoj zaměstnanců. Znalosti podniku přímo úměrně souvisí s úspěšností podniku. Z těchto důvodů je perspektiva učení se a růstu velmi významná. Aktivity v oblasti podnikového vzdělávání musí řešit potřeby organizace a přispívat k realizaci strategie. Při vypracovávání strategického plánu je nutná komunikace s jednotlivými obchodními oblastmi pro definování jejich role a specifická individuální obchodní misi. Uznávání vazeb a význam rolí v každé obchodní oblasti je zásadní. Znalost vazeb je vodítkem pro navržení vzdělávání zaměstnanců. Důležitá je také komunikace napříč podnikem (Kirkwood, Pangarkar, 2012).

Učeň (2008) také zdůrazňuje to, že perspektiva učení se a růstu tvoří kapacitní základ pro předchozí tři perspektivy. Pokud chce podnik obstát a naplnit stanovené cíle ostatních perspektiv vycházejících ze strategie, musí se zaměstnanci podniku neustále zdokonalovat a osvojovat si nové znalosti. V perspektivě učení se a růstu jsou definovány tři hlavní směry:

- kvalifikace,
- motivace,
- kvalita a funkčnost systému řízení.

Kvalifikace reprezentuje zvyšování kvality intelektuálního kapitálu. V oblasti kvalifikace lze využít tyto metriky: vývoj procenta tržeb věnovaných na vzdělávání pracovníků, vývoj procenta tržeb věnovaných na trénink a instruktáže pracovníků, spokojenost zaměstnanců nebo stupeň atraktivity pro talenty a pracovníky s potenciálem.

Metrikami v oblasti **motivace** mohou být: vývoj podílu odměn a produktivity práce, stupeň plnění osobních cílů v rámci MBO nebo míra aktivní loajality zaměstnanců.

U kvality a funkčnosti systému řízení lze využít metriky plnění strategie, fluktuace manažerů a specialistů či počet pracovníků na jednotlivých úrovních.

Pavelková, Knápková (2009) řadí mezi klíčové oblasti perspektivy učení se a růstu:

- znalosti a schopnosti zaměstnanců,
- kvalitu informačních systémů,
- motivaci, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti a spokojenost zaměstnanců mají přímý vliv na jejich produktivitu. Rovněž souvisí s délkou pracovního poměru a s tím související fluktuací. Spokojení zaměstnanci nemají potřebu odcházet a dělají svou práci lépe. Zvýšenou produktivitu lze měřit výší tržeb, ziskem nebo přidanou hodnotou na zaměstnance. Produktivita práce tedy výrazně ovlivňuje hodnotu podniku. Kvalita informačních systémů je zásadní pro efektivní vykonávání práce. Je nutné propojovat informace související s dalšími perspektivami. K úspěchu podniku nebudou přispívat ani vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, jestliže nebudou k tomu dostatečně motivováni a nebudou mít možnost rozhodovat se a jednat.

Nenadál (2016) řadí mezi faktory úspěšnosti v perspektivě učení se a růstu spokojenost zaměstnanců, znalosti zaměstnanců, podporu zlepšování, práce v týmech a benchmarking.

2.3.5 Realizace metody Balanced Scorecard

Pokud vycházíme z předpokladu, že podnik již svou vizi a strategii vhodně definoval, lze postupové kroky pro implementaci metody Balanced Scorecard dle autorů Vysušil (2004), Kirkwood, Pangarkar (2012) rozdělit do následujících postupových kroků:

- 1) definování strategických cílů vycházejících z podnikové vize,
- 2) znázornění vztahu příčin a následků prostřednictvím strategické mapy,
- 3) výběr vhodných měřítek pro každou perspektivu,
- 4) stanovení strategických akcí.

1) Definování strategických cílů vycházejících z podnikové vize

Cíle představují očekávání nebo výsledky, kterých podnik chce dosáhnout. Každý cíl je přímo spojen s celkovou strategií společnosti a jejími úkoly. Důležité je cíle segmentovat dle jednotlivých podnikových perspektiv metody Balanced Scorecard. Dílčí cíle v každé perspektivě musí být vzájemně propojeny. Při definování cílů je vhodné postupovat v následujících krocích:

- formulace obecných cílů,
- formulace specifických cílů,
- stanovení priorit dle významnosti cílů.

Při posuzování cílů je důležité také hledisko času, některé cíle mohou být sledovány dlouhodobě, jiné z krátkodobého hlediska. Jak uvádí Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 15) „cíle představují standarty pro hodnocení činnosti. Bez jasných cílů nemá podnik jasný základ pro hodnocení svého úspěchu či neúspěchu“.

2) Znázornění vztahu příčin a následků prostřednictvím strategické mapy

Strategická mapa je zásadním krokem v úsilí podniku o implementaci Balanced Scorecard. Základem jsou čtyři perspektivy, kterým strategická mapa dodává vizuální dimenzi. Strategická mapa může být rozvíjena nezávisle a používána samostatně. Obecně poskytuje vizuální rámec pro strategii podniku, respektive jak hodlá vytvářet hodnotu. Mapa zajišťuje, že cíle podniku v každé ze čtyř základních perspektiv jsou konzistentní a vnitřně sladěné, což znamená, že organizace funguje na optimální úrovni. Strategické mapy objasňují všechny příčiny a následky (Kirkwood, Pangarkar, 2012).

Dle Kaplan, Norton (2010, s. 112) „mapa strategie popisuje proces vytváření hodnoty prostřednictvím řady příčinných vazeb mezi cíli v rámci čtyř perspektiv systému Balanced Scorecard“. Objasnění příčinných vztahů mezi strategickými cíli ve strategické mapě je východiskem pro implementaci metody Balanced Scorecard.

Strategické mapy, přizpůsobené konkrétní strategii podniku, popisují, jak nehmotná aktiva zvyšují výkonnost vnitřních procesů organizace. Vnitřní procesy mají maximální potenciál pro získání hodnoty pro zákazníky, akcionáře a jiné zájmové skupiny. Častým problémem je fakt, že v podnicích neexistuje žádná souvislost mezi interními procesy a tvorbou hodnoty pro zákazníky, cíli inovace, cíli pro dovednosti a motivaci zaměstnanců a úlohou informačního systému v podniku. Taková opomenutí v tvorbě strategické mapy obecně povedou k neuspokojivým výsledkům (Kaplan, Norton, 2004).

3) Výběr vhodných měřítek pro každou perspektivu

Vhodně vybrané měřítko dle Wagner (2009) by mělo odpovídat na otázku, jakým způsobem umožní zlepšit výkonnost činnosti, respektive podniku. Každé vybrané měřítko by mělo mít následující charakteristiky:

- zřejmý účel a důvod zavedení,
- srozumitelná a jednoznačná formulace,
- určení kdo, jak často a na základě jakých informací bude hodnoty měřítka zjišťovat,
- stanovení odpovědnosti za dosažené výsledky.

Dle Učeň (2008) existují tvrdá i měkká měřítka. Právě metoda Balanced Scorecard nespolehá pouze na tvrdá měřítka, ale pracuje navíc i s měřítky měkkými. Jde o dosažení vyrovnanosti mezi těmito dvěma typy měřítek.

Pro stanovení výstupních měřítek je důležitá intenzivní vzájemná komunikace vrcholového a středního managementu, aby na základě nových informací o podniku mohl případně přehodnotit současnou strategii. Počet vybraných měřítek není zavazující, ale doporučuje se v každé perspektivě pracovat s alespoň čtyřmi měřítky (Kaplan, Norton, 2007).

4) Stanovení strategických akcí

Strategické akce neboli iniciativy jsou důležité pro dosažení stanovených cílů. Jednoduše řečeno, iniciativy jsou prováděcí akce, které musí podnik realizovat, aby naplnit stanovené strategické cíle (Kirkwood, Pangarkar, 2012).

Kroky v rámci implementace Balanced Scorecard musí každý podnik zvážit, protože každý je jedinečný a bude chtít zdůraznit různé aspekty procesu Balanced Scorecard. Jedna z výhod BSC, která značně přispěla k jejímu logickému a neomezenému růstu, je jeho flexibilita při přizpůsobování se omezením každé organizace. Dle Kaplan, Norton (2010) by tato flexibilita měla být ve výběru strategických akcí, avšak podniky by se také měli soustředit na strukturované návrhy iniciativ, které obsahují:

- popis iniciativy,
- strategický cíl nebo strategické téma, které má podporovat.
- očekávané výsledky,
- požadavky na zdroje, náklady a čas.

Jakmile se zavádění metody Balanced Scorecard rozeběhne, dle Vysušil (2004) jde o tzv. roll-out, je nutné zavádění šířit horizontálně i vertikálně. Vertikálně skrze jednotlivé stupně řízení a horizontálně dle divizí, poboček apod. Rozšíření metody Balanced Scorecard musí být kvalitně rozpracované, srozumitelné a konkrétní až po jednotlivé pracovníky. Pro zavádění je vhodné zřídit výbor, který by se této činnosti věnoval. Existují dvě možnosti, jak docílit celopodnikového rozšíření:

- rozšíření zdola nahoru,
- rozšíření shora dolů.

Způsob rozšíření shora dolů vede od vrcholového vedení podniku až po jednotlivé zaměstnance výroby. Šíření zdola nahoru je časově náročnější, ale může se tímto předejít odporu ke změně. Dále je vhodné metodu Balanced Scorecard integrovat do systému dosavadního podnikového plánování, spojit se systémem reportingu, systémy řízení jakosti, řízení rizik nebo s MBO.

2.3.6 Možné nevýhody a úskalí metody Balanced Scorecard

Každá metoda má své nevýhody či úskalí a ani metoda Balanced Scorecard není výjimkou. Obecně lze říci, že každá metoda je spolehlivá především do té míry, v jaké podobě je ve skutečnosti uplatňována v konkrétním podniku. Při uplatňování metody Balanced Scorecard může dojít ke snížení její efektivnosti ze tří hlavních důvodů. Prvním z nich je nedostatek v podobě špatně definované podnikové vize a strategie. Mezi další problémy patří používání pouze opožděných výkonnostních měřítek nebo využívání výhradně obecných ukazatelů výkonnosti.

V mnoha podnicích si myslí, že mají jasně definované strategie k dosažení svých cílů, vycházejících z formulované vize. Často tomu tak bohužel není. Mnozí manažeři zaměňují každodenní činnosti a taktické cíle se strategickým imperativem společnosti, nebo horší, věří, že mají strategii, která vlastně vůbec neexistuje. Aby aplikace metody Balanced Scorecard byla skutečně efektivní, je nezbytné, aby společnost měla jasně definované poslání a dobře stanovený strategický plán. Jelikož v podniku působí manažeři na všech úrovních řízení, mohou stanovenou strategii rozdělit na zvládnutelné cíle.

Bohužel mnozí manažeři se spoléhají výlučně na opatření týkající se finančních výkonů. Avšak opatření týkající se finanční výkonnosti pouze ukazují minulost nebo historickou výkonnost a neposkytují žádnou návaznost pro dlouhodobé cíle. To neznamená, že opatření týkající se finančních výsledků nejsou důležitá, ale aby systém Balanced Scorecard mohl pracovat, musí vyvážit jak tzv. prediktivní ukazatele, tak ukazatele sekundární neboli reflexní.¹

Kritici, kteří kritizují neúčinnost Balanced Scorecard, jsou často ti, kteří se snaží zkrátit vývojový proces pomocí velmi obecných a nespecifických metrik. Výkonnost dle metody Balanced Scorecard má však základ v podrobném popisu ukazatelů výkonnosti: uvedení konkrétních cílů, určení vhodných měřících nástrojů, stanovení cílů a stanovení vhodných iniciativ k dosažení cílů (Kirkwood, Pangarkar, 2012).

Deng (2012) řadí mezi hlavní nevýhody Balanced Scorecard ignoraci časového zpoždění mezi příčinou a následkem, což může vést k nevhodně zvolenému řešení. Dále zdůrazňuje dynamickou nedostatečnost, protože současný výkon společnosti nemůže spolehlivě odhalit budoucí výkon společnosti. Používání lineárních strategických map neodpovídá realitě komplexních systémů, ve kterých existují i tzv. zpětnovazební smyčky. Zpětnovazební smyčka může být kladná nebo záporná.

¹ Sekundární ukazatele měří výsledky procesu, nikoliv jeho kroky. Prediktivním ukazatelem je například proaktivní program údržby zařízení.

2.3.7 Dynamický model Balanced Scorecard

Vyjmenované nedostatky tradiční metody Balanced Scorecard překonává tzv. dynamický model Balanced Scorecard. Vychází ze systémového myšlení a systémové dynamiky. Tento model pracuje se zpětnovazebními strategickými mapami místo lineárních. Dle Vojtko (2018, s. 10) „hlavní výhodou těchto map je, že jsou nutně vnitřně konzistentní a díky grafickému zobrazení mohou působit jako jednotná komunikační platforma pro manažery a pracovníky s různým odborným zázemím i z různých zájmových skupin“. Na kauzální strukturu, zpracovanou formou diagramu stavů a toků, lze aplikovat simulaci dynamického chování systému v čase skrze simulační softwary (např. Powersim, Vensim, iThink). Simulaci lze využít pro řadu úkolů, jako je testování strategií a scénářů, experimentování s hraničními stavy systému v podobě tzv. krizových scénářů nebo pro facilitaci strategického učení v rámci procesu roll-out. Simulátor navíc obsahuje koncentrované znalosti, které lze využít při personálních změnách nejvyššího managementu pro rychlé pochopení fungování podniku.

Použití simulace a modelování dále umožňuje lépe navrhovat nové systémy i předvídat budoucí vývoj, popřípadě otestovat důsledky a efekty změn parametrů a zásahů do systémů (Leciánová, 2007).

3 Charakteristika vybraného podniku

V třetí kapitole je blíže popsán vybraný výrobní podnik, který si nepřál být kvůli ochraně dat jmenován, a tak je pro účely diplomové práce používán fiktivní název podniku LANO s. r. o. V kapitole jsou obsaženy základní údaje o společnosti, dále údaje o historickém vývoji vlastnické struktury, vývoji výroby a organizační struktura podniku. Dále je uvedena podnikatelská vize, mise a na to navazující stanovené cíle podniku.

3.1 Základní informace o podniku

Vybraný výrobním podnikem je společnost s ručením omezeným LANO s. r. o., který byl založen již v roce 1992. Základní kapitál je ve výši 200 tis. Kč a majoritní vlastník vlastní 96% obchodní podíl. Zbylé 4 % společnosti jsou v rukou dvou minoritních vlastníků.

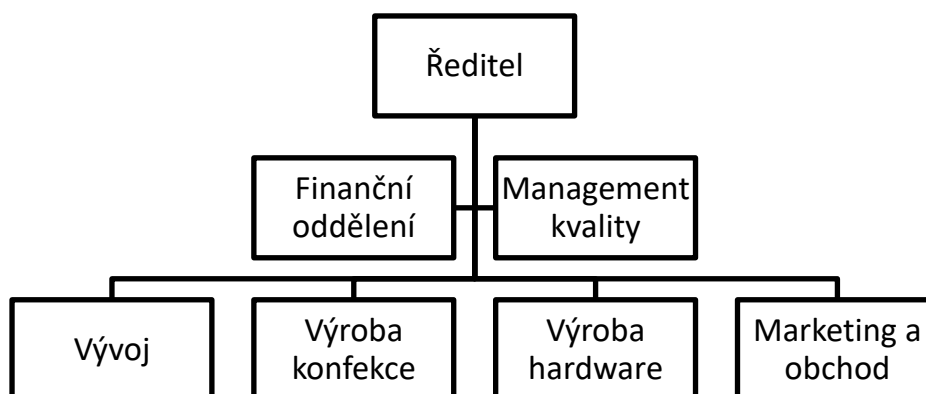
Jedná se o jednoho z předních světových výrobců lezeckého vybavení a osobních ochranných prostředků proti pádu z výšky. Mimo horolezce využívají výrobky společnosti LANO s. r. o. také záchranáři, policie, armáda, hasiči nebo stavební firmy. V současné době zaměstnává okolo 150 zaměstnanců, čímž se řadí mezi střední podniky. Dle CZ-NACE spadá hlavní činnost společnosti LANO s. r. o. do těchto skupin:

- výroba konfekčních textilních výrobků kromě oděvů,
- výroba pryžových a plastových výrobků,
- povrchová úprava a zušlechťování kovů a obrábění.

V prostředí České republiky společnost LANO s. r. o. nemá velkou konkurenci a tím pádem je jedničkou na trhu. V celosvětovém měřítku se pohybuje v některých segmentech mezi nejlepšími firmami. Společnost LANO s. r. o. exportuje do 65 zemí světa a sama udává světové trendy a směry vývoje ve výrobě lan.

Typ organizační struktury společnosti LANO s. r. o. je liniově-štabní. Řediteli je přímo podřízen vývoj, výroba konfekce, výroba hardware a marketing a obchod. Specializovanými štáby jsou finanční oddělení a management kvality, viz Obr. 3.2. Všechna oddělení mimo výrobu a finanční oddělení sídlí v Poniklé. Finanční oddělení je umístěno v Bolaticích. Výroba probíhá v Poniklé, Sudkově a Semilech.

Obr. 3.1 Organizační schéma



Zdroj: interní materiály podniku

3.2 Historický vývoj společnosti

Podkapitola 3.2 je rozdělena do dvou částí, z nichž první se zabývá historickým vývojem vlastnictví společnosti a druhá se týká historického vývoje výrobních závodů a výrobního portfolia.

3.2.1 Vlastnictví

Společnost LANO s. r. o. byla založena v roce 1992 dvěma českými lezci a zahraničním obchodním partnerem z Belgie. V roce 2009 byla společnost prodána privátnímu investičnímu fondu. Následně v roce 2009 byla uskutečněna fúze se společností LANEX a. s. Společnost LANO s. r. o. začala působit jako samostatná divize, která prodávala výrobky stále pod svou značkou.

Ze strategických důvodů byl LANO s. r. o. vyčleněno ze struktury LANEX a. s. do samostatné společnosti. Rozdělení proběhlo formou odstěpení sloučením s rozhodným dnem 1. ledna 2013. V roce 2015 proběhla fúze s nově založenou společností BOGR s. r. o., jakožto nástupnickou společností, která se zpět přejmenovala na LANO s. r. o. Vlastníky se tak stala dvojice podnikatelů. Vlastník s minoritním podílem později v roce 2017 prodal svůj podíl majoritnímu vlastníkov. Tak se společnost LANO s. r. o. stala součástí skupiny firem nejmenovaného majoritního vlastníka.

3.2.2 Vývoj výroby

V průběhu několika let se zakladatelům LANO s. r. o. podařilo vybudovat z garážové firmy moderní výrobní podnik s vyspělou a velmi moderní technologií. Z počátku činnosti

společnost vyráběla pouze horolezecké vybavení a batohy. Později zařadili do svého portfolia ochranné prostředky pro práci ve výškách.

V roce 1994 byly uvedeny na trh sportovní sedáky. Dále v roce 1995 byl zakoupen první automatický šicí stroj na pevnostní šití a byla zahájena výroba pracovních sedáků i celotělových postrojů. Rok 2000 byl významný z hlediska certifikace systému řízení jakosti podle normy ISO 9001. Následující rok byla spuštěna výroba statických a horolezeckých lan v nově koupené bývalé továrně v Poniklé. Vznikly patentové technologie ROUTE 44 na pletení statických i dynamických lan a technologie ROCK&LOCK spon na sedácích a postrojích. O dva roky později byla uvedena řada vlastních horolezeckých karabin. Ze Semil byla přemístěna část výroby, sklad a vedení firmy do Poniklé.

V roce 2006 bylo otevřeno první školicí středisko pro práci ve výškách tzv. POLYGON. O pět let později došlo k akvizici společnosti RAVELTIK za účelem rozšíření výroby o horolezecké vybavení pro lezení v ledu s výrobou v Sudkově. Během těchto let otevřela společnost LANO s. r. o. další školicí středisko v Kladně. Společnost poskytuje komplexní řešení v oblasti práce ve výškách a nad volnou hloubkou, které probíhá ve dvou střediscích v Poniklé a Kladně a zahrnuje:

- zpracování metodiky lanového přístupu a zajištění na konkrétním místě,
- dodání i vývoj speciálního vybavení,
- zaškolení,
- navazující servis – inspekce dodaných výrobků.

Výroba sídlí v horské vesnici Poniklá v podhůří Krkonoš, dále v Semilech a Sudkově. Na POLYGONECH probíhají certifikovaná školení různých aktivit při práci ve výškách. Dnes se k výrobě konfekce využívají automatické či poloautomatické řezačky a plotry, což je zařízení na vyřezávání látky dle zadaného tvaru. Tyto moderní technologie ušetří čas i peníze, jelikož v minulosti byly k řezání využívány řezací nože, které ale musely být vyrobeny přesně pro danou velikost a tvar. I když došlo k malé změně ve velikosti nebo tvaru, nůž musel být vyhotoven opět nový. Plotry jsou řízené počítačem a požadavky na výrobky se dají flexibilně měnit dle dané zakázky. Tyto operace jsou realizované v tzv. přípravě a následně polotovar putuje do šicí dílny, kde se využívají programovatelné stroje pro průmyslové šití. Přisívají se zde například spony k popruhům apod. Výrobky musí splňovat nejvyšší požadavky ochranných prostředků, protože při poškození hrozí i smrt. Průmyslové stroje lze programovat dle tloušťky materiálu nebo typu lemovaců.

Nutné jsou certifikační kontroly, které jsou pro podnik v případě evropského trhu otázkou měsíce a například pro americký trh trvá certifikace okolo dvou měsíců.

3.3 Vize a cíle společnosti

Vizi LANO s. r. o. je rozvíjet se jako mezinárodní značka kvality, vyvíjet a uvádět na trh výrobky, které umožňují bezpečný pohyb ve vertikálním světě hor, skal, jeskyní, výškových konstrukcí a budov. Mimo vizi má společnost definovanou i misi, která zní: LANO s. r. o. je lezení – je tady proto, aby vám přinášela kvalitní a funkční lezecké vybavení!

Společnost LANO s. r. o. má stanoveny v návaznosti na vizi a misi tyto další cíle:

- LANO propaguje horolezectví jako zdravou aktivitu, která rozvíjí ducha i tělo, zdravou aktivitu pro každého, kdo hledá znovuprožití přírodních zákonitostí na vlastní kůži, kdo chce prostřednictvím horolezectví poznat nejenom svoje okolí, ale zejména sám sebe.
- LANO neustále zlepšuje spolehlivost a funkčnost vybavení určeného ať už pro práci ve výškách, horolezectví nebo pro záchranu osob v kritických situacích, které mohou ve vertikálním světě nastat.
- LANO prosazuje své výrobky a metodiku při používání horolezeckých technik v jiných profesích - např. záchranáři, stavebnictví, opravy a údržba ve výšce, policie, armáda, hasiči.
- LANO dbá na perfektní informovanost zákazníka ohledně používání vybavení pro výše uvedené aktivity, podílí se aktivně jak na tvorbě metodiky pro tyto činnosti, tak na tvorbě příslušných mezinárodních standardů.
- LANO zajišťuje, udržuje a zlepšuje OOP systém řízení kvality, certifikovaný příslušným orgánem podle požadavků normy ISO 9001 s ohledem na nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/425 – Osobní ochranné prostředky proti pádu z výšky.

3.4 Současný způsob hodnocení výkonnosti

LANO s. r. o. sleduje své dosažené výsledky, porovnává je a analyzuje. Výkonnost je v současné době sledována především prostřednictvím ukazatele EBITDA. Zisk před zdaněním, úroky a odpisy EBITDA je nezávislý na politice odpisování. Výhodou zaměření se na tento ukazatel je možnost hodnotit výkonnost bez závislosti na výši investic a odpisů.

Výsledná hodnota ukazatele EBITDA společnosti LANO s. r. o. je porovnávána s hodnotami minulých let a také s vytvořeným plánem. Dále společnost sleduje ukazatele ROA, ROS, ROE nebo doby obratu zásob, pohledávek a závazků.

Mimo ukazatele EBITDA společnost sleduje výši dosažených tržeb. Pro každý rok je vytvořen plán tržeb. Odpovědnost za výsledek má obchodní oddělení, konkrétně vedoucí pracovník.

4 Aplikace metody Balanced Scorecard

Čtvrtá kapitola již představuje aplikační část práce a vychází z teoretických východisek druhé kapitoly. Předmětem je aplikace metody Balanced Scorecard na vybraný výrobní podnik, kterým je společnost LANO s. r. o. Nejdříve bude zhodnocen současný stav základních čtyř perspektiv a následně bude vypracován návrh na implementaci metody Balanced Scorecard pro měření a řízení podnikové výkonnosti.

4.1 Finanční perspektiva

Pro analýzu finanční perspektivy je stěžejní finanční analýza účetních výkazů společnosti. Sledovaným obdobím je pětileté období od roku 2013 do roku 2017. Použity budou některé absolutní ukazatele, ale hlavně ukazatele poměrové. Je nutné poznamenat, že během roku 2015 došlo k fúzi, a tudíž také k výrazným změnám ve výši podnikových aktiv. Účetní výkazy jsou součástí přílohy č. 1. a výpočty finanční analýzy tvoří přílohu č. 3.

4.1.1 Absolutní ukazatele

Prvními zkoumanými ukazateli jsou ukazatele absolutní. Následující Tab. 4.1 ukazuje vývoj výše aktiv, tržeb, zisku EBITDA a velikosti čistého pracovního kapitálu od roku 2013 do roku 2017.

Tab. 4.1 Vybrané absolutní ukazatele v tis. Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	124 702	137 814	305 474	303 375	291 648
Tržby	177 594	204 704	220 806	232 439	252 670
EBITDA	27 532	40 596	35 484	38 327	36 401
ČPK	35 005	56 895	50 871	52 385	52 646

Zdroj: vlastní zpracování

Celková výše aktiv vzrostla v roce 2015 o více než dvojnásobek ve srovnání s předcházejícím rokem, a to vlivem oceňovacího rozdílu k nabytému majetku², účtovaného během fúze podniku. Výše realizovaných tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží od roku 2013 do 2017 má rostoucí tendenci. Průměrný meziroční růst od roku 2015 je 9,3 % a od roku 2013 vzrostly tržby celkem o 42,3 %.

² Oceňovací rozdíl je rozdíl mezi oceněním podniku a souhrnem ocenění jeho jednotlivých složek majetku v účetnictví prodávající, vkládající nebo zanikající účetní jednotky sníženým o převzaté dluhy (Hruška, 2016).

Ukazatel zisku EBITDA se v roce 2015 po rostoucím trendu snížil. Výrazný vliv na tuto skutečnost mělo posílení amerického dolaru, a tím pádem zdražení surovin a zboží, které LANO s. r. o. nakupuje. V roce 2016 se díky vyšším realizovaným tržbám zvýšila hodnota ukazatele EBITDA o 8 %. Avšak v nadcházejícím roce 2017 opět úroveň ukazatele EBITDA poklesla. Velký vliv na to mělo ukončení intervencí ČNB vůči euru, přičemž společnost 77 % svého obrátu realizuje právě v eurech.

Čistý pracovní kapitál měl rostoucí tendenci, až na rok 2015, kdy jeho výše poklesla, ale následně opět stoupala. Kladná hodnota je pro podnik pozitivní, protože i kdyby měl uhradit všechny své závazky, zůstaly by mu peníze na běžný provoz. V tomto případě, kdy čistý pracovní kapitál je poměrně vysoký, by mohlo být problémem financování oběžného majetku dlouhodobými pasivy. Ovšem část majetku se v podniku trvale nachází, a proto musí být kryta dlouhodobými zdroji. Více informací doplní následně poměrové ukazatele likvidity.

4.1.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele patří mezi nejvíce používané nástroje finanční analýzy, které poměřují položky finančních výkazů. Níže jsou rozpracovány za sledované období 2013 až 2017 vybrané ukazatele jednotlivých skupin ukazatelů – ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

4.1.2.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilitu charakterizuje vztah mezi aktivy a strukturou jejich zdrojů financování. Vybrané ukazatele a jejich hodnoty jsou obsaženy v Tab. 4.2.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech ukazuje, jak vysoká je finanční samostatnost podniku, avšak financování vlastními zdroji je obecně dražší. V roce 2013 a 2014 byla hodnota podílu vlastního kapitálu na aktivech poměrně vysoká. Změnu přinesl rok 2015, kdy se zvýšily dlouhodobé závazky. Následně již má ukazatel opět rostoucí tendenci.

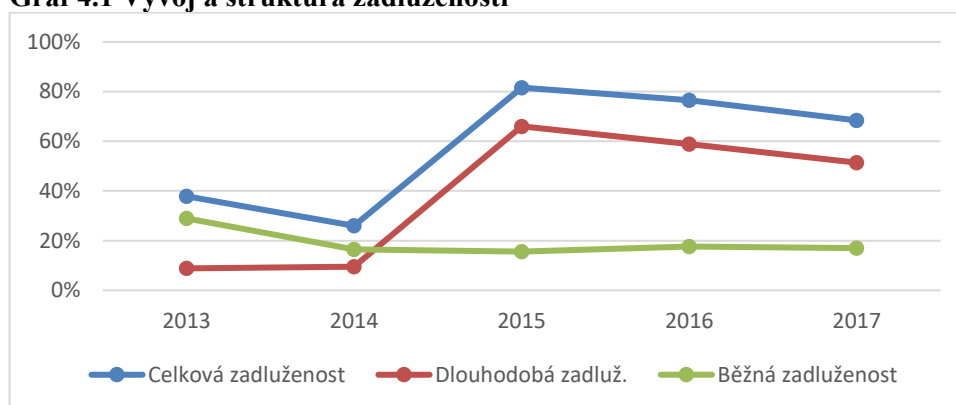
Majetkový koeficient neboli finanční páka vyjadřuje kolikrát celkový kapitál převyšuje vlastní kapitál. Nepřímo tedy charakterizuje míru využívání cizího kapitálu. Nejvyšší hodnota majetkového koeficientu byla v roce 2015 a od tohoto období hodnota klesala. Majetkový koeficient působí pozitivně, pokud zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu.

Tab. 4.2 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

	2013	2014	2015	2016	2017
Podíl vlastního kapitálu	62 %	74 %	18 %	23 %	31 %
Majetkový koeficient	1,62	1,35	5,44	4,27	3,20
Celková zadluženost	38 %	26 %	82 %	77 %	68 %

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 byl ukazatel celkové zadluženosti 38 %, následně v roce 2014 poklesl a pak v roce 2015 vzrostl až na 82 %. Za rapidním zvýšením celkové zadluženosti stojí nový dlouhodobý akviziciční úvěr a nárůst objemu závazků ke společníkům. Struktura celkové zadluženosti je znázorněna v grafu 4.1. Z grafu je patrné zvýšení dlouhodobé zadluženosti v roce 2015 a stabilní běžná zadluženost, která se pohybuje v intervalu 16–29 %. Po roce 2015 se podařilo ukazatel celkové zadluženosti snížit na 77 % v roce 2016 a v roce 2017 již na 68 %. Od roku 2013 do roku 2017 vzrostlo zadlužení společnosti o 30 %.

Graf 4.1 Vývoj a struktura zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.2 Ukazatele rentability

Dalším sledovanou skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability. U ukazatelů rentability jsou v pěti letém období sledovány ukazatele ROA, ROCE, ROE a ROS, viz Tab. 4.3. Vývoj ukazatelů je níže znázorněn v grafu 4.2.

Tab. 4.3 Ukazatele rentability

	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	19 %	26 %	8 %	7 %	7 %
ROCE	27 %	32 %	9 %	9 %	8 %
ROE	26 %	30 %	33 %	21 %	22 %
ROS	14 %	18 %	10 %	8 %	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

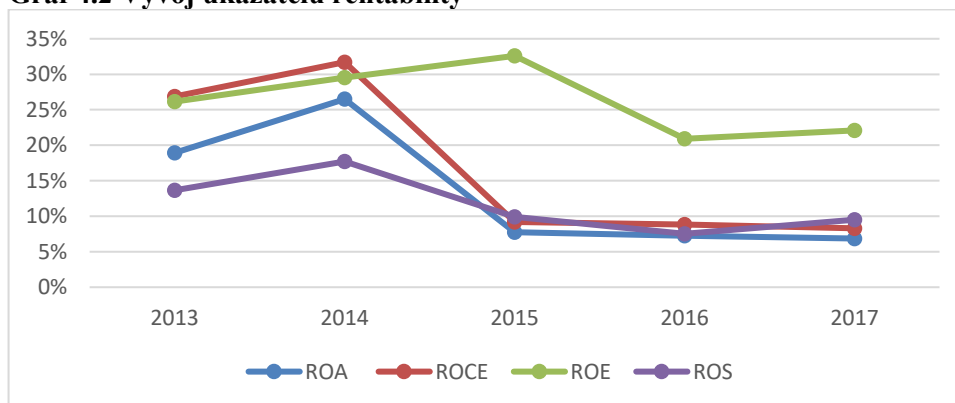
Rentabilita aktiv ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou tato aktiva financována. V pětiletém sledovaném období má ukazatel, až na rok 2014, sestupnou tendenci. Za tuto skutečnost může nárůst aktiv v důsledku fúze v roce 2015, kdy byly aktiva navýšena o oceňovací rozdíl k nabytému majetku.

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů ROCE hodnotí výnosnost použitých dlouhodobých zdrojů. Nejvyšší hodnoty ukazatel dosáhl opět v roce 2014 a to 32 %. Za výrazným poklesem v roce 2015 na 9 % stojí nárůst cizího dlouhodobého kapitálu. Od roku 2015 dosahuje ukazatel stabilních hodnot bez výrazných změn.

Dalším sledovaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu ROE, jehož hodnoty mají poměrně stabilní průběh. V roce 2015 bylo dosaženo nejvyšší hodnoty ukazatele ve výši 33 %. Naopak nejnižší hodnoty ukazatel dosáhl v roce 2016 vlivem snížení výše čistého zisku, v důsledku nárůstu nákladových úroků. Hodnoty ukazatele ROE jsou vyšší než hodnoty ROA, což ukazuje na to, že podnik je schopen díky ziskovosti vlastního kapitálu hradit své závazky.

Posledním sledovaným ukazatelem je rentabilita tržeb, která zaznamenala změnu v roce 2014 díky vysokému zisku, na jehož dosažení mají podíl především intervence vůči euru. Od roku 2015 je ukazatel ROS stabilní a pohybuje se v pásmu 8-10 %.

Graf 4.2 Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.3 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku představuje obecnou schopnost získávat prostředky pro úhradu svých závazků. Závisí to také na tom, jak je podnik schopný prodávat své výrobky či v případě potřeby prodat své zásoby nebo jak inkasuje pohledávky. Mezi ukazatele likvidity patří likvidita celková, pohotová a okamžitá, viz Tab. 4.4.

Celková likvidita poměřuje oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Krátkodobé závazky by měly být kryty oběžným majetkem a v žádném případě ne majetkem

dlouhodobým. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,5 až do 2,5 (Dluhošová, 2010). Vybraný podnik toto kritérium splňuje až na rok 2014, kdy ukazatel celkové likvidity dosáhl hodnoty 3,51.

Tab. 4.4 Ukazatele likvidity

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková likvidita	1,97	3,51	2,07	1,98	2,06
Pohotová likvidita	0,46	1,00	0,75	0,66	0,67
Okamžitá likvidita	0,09	0,11	0,39	0,30	0,16

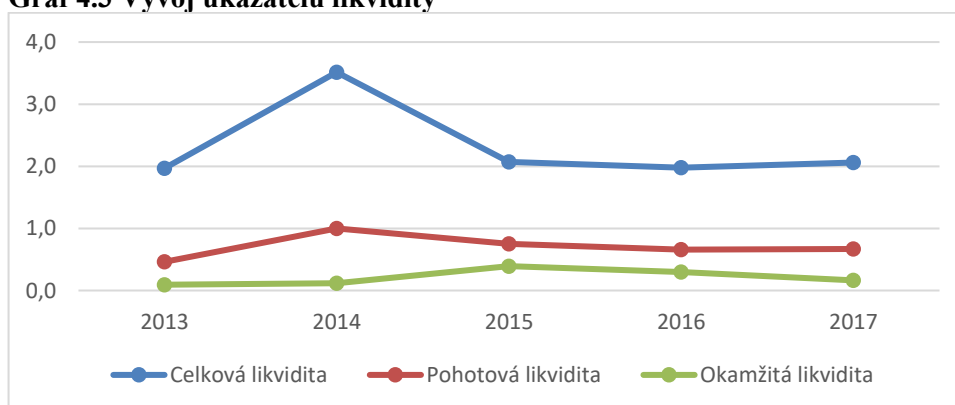
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel pohotové likvidity nebere v úvahu zásoby, jelikož jejich část může být neprodejná a ve výpočtu zohledňuje pouze tzv. pohotové prostředky. Mezi pohotové prostředky patří pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky v bance i v hotovosti. Doporučená hodnota se pohybuje od 1,0 do 1,5 (Dluhošová, 2010). Tento předpoklad vybraný podnik splňuje pouze v roce 2014. Zbylé roky jsou hodnoty pohotové likvidity nižší než 1,0. Příčinou jsou poměrně vysoké zásoby, které však podnik udržuje pro pohotové uspokojení zákazníka.

Okamžitá likvidita oproti pohotové nebere v úvahu pohledávky, ale pouze oběžný majetek v té nejlikvidnější formě, tedy jen pohotové platební prostředky. Doporučená hodnota je od 0,2 do 0,5 (Dluhošová, 2010), avšak těchto hodnot bylo dosaženo pouze v roce 2015 a 2016.

Vývoj ukazatelů všech tří stupňů likvidity je patrný z grafu 4.3. Pohotová a okamžitá likvidita dosahuje stabilních hodnot bez výraznějších změn. Pouze ukazatel celkové likvidity v roce 2014 se vychýlil v důsledku nízké výše krátkodobých závazků.

Graf 4.3 Vývoj ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.4 Ukazatele aktivity

Poslední skupinou poměrových ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele aktivity, které slouží k získání informací o tom, jak daný podnik využívá svá aktiva.

Obrátka celkových aktiv ukazuje efektivnost využívání celkových aktiv, respektive kolikrát se hodnota aktiv promítne do celkových tržeb podniku. Hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2013 1,42, poté v roce 2014 došlo k zvýšení na 1,49. Rok 2015 zaznamenal prudký pokles na 0,72; avšak v následujících letech se hodnota obrátky celkových aktiv opět mírně zvýšila, viz Tab. 4.5. S obrátkou celkových aktiv souvisí doba obratu aktiv, která je vyjádřena ve dnech.

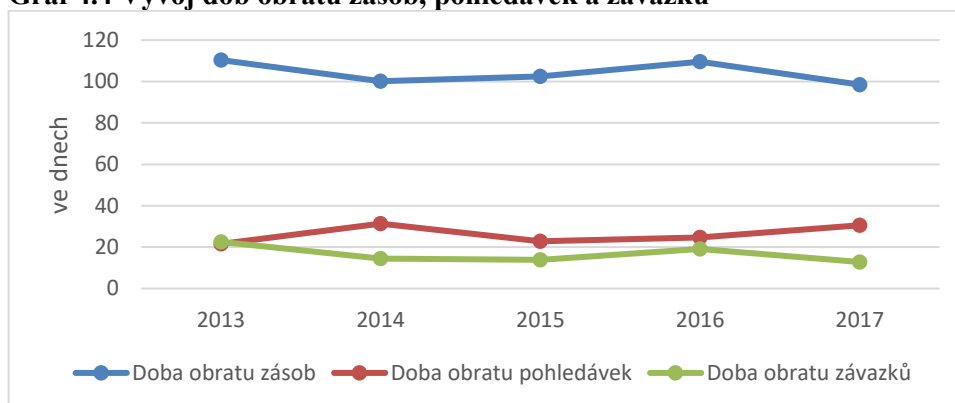
Tab. 4.5 Ukazatele aktivity

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrátka celkových aktiv	1,42	1,49	0,72	0,77	0,87
Doba obratu aktiv (dny)	253	242	498	470	416
Doba obratu zásob (dny)	110	100	102	110	98
Doba obratu pohledávek (dny)	22	31	23	25	31
Doba obratu závazků (dny)	23	15	14	19	13

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další ukazatele aktivity patří doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Doba obratu zásob se pohybuje průměrně kolem 104 dní, doba obratu pohledávek průměrně kolem 26 dní a doba obratu závazků je v průměru 17 dní, viz graf 4.4. V roce 2017 byla doba obratu zásob jen 98 dní, což je nejméně z celého sledovaného období. Nejdelší byla doba obratu zásob naopak v roce 2013, kdy činila 110 dnů. Vývoj doby obratu zásob je od roku 2013 do roku 2017 stabilní. Stabilní je i vývoj doby obratu pohledávek s nejnižší hodnotou 22 dnů v roce 2013 a nejvyšší hodnotou 31 dnů v letech 2014 a 2017. Doba obratu pohledávek se v poslední době mírně zvyšuje, avšak i přesto tato doba značí dobrou platební morálku odběratelů. Doba obratu závazků je až na rok 2013 kratší než doba obratu pohledávek, což není pro podnik příliš pozitivní. V roce 2013 byla doba obratu závazků 23 dní, v dalším roce poklesla na 15 dní, poté v roce 2014 na 14 dní. Dále v roce 2016 byla doba obratu závazků 19 dní a v roce 2017 jen 13 dní. Krátké doby obratu závazků značí dobrou platební morálku podniku.

Graf 4.4 Vývoj dob obratu zásob, pohledávek a závazků



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí finanční perspektivy

Aktiva se v roce 2015 výrazně zvýšila vlivem nárůstu oceňovacího rozdílu k nabytému majetku, vzniklého v důsledku proběhlé fúze. Tržby společnosti LANO s. r. o. každoročně stoupají již od roku 2013 průměrným tempem růstu 9,3 %. Ukazatel zisku EBITDA poklesl v roce 2015 vlivem zdražení vstupního materiálu, kvůli změně kurzu amerického dolaru. Pokles v roce 2017 byl ovlivněn ukončením intervencí vůči euru. Čistý pracovní kapitál je v celém sledovaném období kladný, což je pro podnik pozitivní skutečnost.

Celková zadluženost podniku byla nejvyšší v roce 2015 s hodnotou 82 %, avšak v roce 2017 již poklesla na 68 %. Převažuje dlouhodobá zadluženost nad krátkodobou. Ukazatele rentability negativně ovlivnil pokles zisku v roce 2015. Za poklesem ukazatele ROA v roce 2015 stojí také nárůst aktiv v důsledku fúze, u ukazatele ROCE jde o nárůst dlouhodobé zadluženosti v podobě dlouhodobého bankovního úvěru. I při rostoucích tržbách poklesl také ukazatel ROS, a to díky poklesu zisku před zdaněním. Mírnější pokles v roce 2015 nastal i u ukazatele ROE také v důsledku snížení čistého zisku. V roce 2017 došlo k zvýšení zisku, a tak se hodnoty ukazatelů ROE a ROS zvýšily, avšak hodnoty ukazatelů ROA a ROCE stále stagnují, protože dlouhodobý bankovní úvěr stále přetrvává a oceňovací rozdíl k nabytému majetku nebyl stále odepsán. Ukazatel celkové likvidity se v celém sledovaném období pohybuje v doporučeném pásmu, ukazatel pohotové likvidity splňuje doporučené hodnoty pouze v roce 2014 a ukazatel okamžité likvidity pouze v roce 2015 a 2016 dosáhl doporučených hodnot. Doba obratu aktiv se v čase zvyšuje následkem výše zmiňované fúze. Doba obratu zásob se pohybuje okolo 100 dní, podnik udržuje relativně velké zásoby, aby uspokojil požadavky zákazníků a eliminoval riziko výpadku dodávek. Doba obratu pohledávek je ve společnosti LANO s. r. o. vyšší než doba obratu závazků. V roce 2017 byla

doba obratu pohledávek 31 dní a doba obratu závazků pouze 13 dní. Na základě shrnutí finanční perspektivy lze říci, že podnik LANO s. r. o. je poměrně finančně stabilní.

4.2 Zákaznická perspektiva

Druhou analyzovanou perspektivou je zákaznická perspektiva, která se zaměřuje na pochopení potřeb zákazníka. Důležitá je v této perspektivě segmentace zákazníků, jejich spokojenost, struktura zákazníků dle tržeb či způsob získávání nových zákazníků. Hodnotová nabídka je pro zákazníka důvodem, proč podniku zachovat loajalitu.

4.2.1 Segmentace trhu a struktura zákazníků

Výrobky společnosti LANO s. r. o. lze rozdělit na tři základní sortimentní skupiny, které tvoří účelný podklad pro segmentaci trhu na jednotlivé zákaznické segmenty. Každá sortimentní skupina se dále člení dle možných využití výrobků. Mezi tyto základní tři sortimentní skupiny výrobků patří:

- climbing – pro skalní lezení, horské lezení, ledolezení, canyoning, speleologie, via ferrata, lanová centra, slackline,
- working and rescue – věže a postupové kotvící body, elektrická a jiná vedení, větrné elektrárny, přístup na laně, lešení a pódia, systém zachycení pádu, arboristika, evakuace, záchrana v průmyslu, armáda a speciální složky,
- intervention – pomůcky pro policii a armádu.

Lze provést další segmentaci, a to na pracovní a sportovní segment. Přibližně 60 % produkce je určena pro pracovníky ve výškách a další profesionály, jako jsou policisté, armáda nebo hasiči. Zbýlých 40 % produkce tvoří sportovní vybavení pro horolezce, kteří mají lezení jako svůj koníček.

Mimo výrobky jsou nabízeny také služby ve formě školení, které je doplňkem po zakoupení výrobku nebo lze školení absolvovat i samostatně. Praktickému zaškolení předchází teoretická výuka v moderně vybavených multifunkčních učebnách. Školení lze rozčlenit dle účelu do několika skupin:

- T1 střechy a konstrukce – pokrývači, klempíři, tesaři, elektrotechnici, TV technika, spojovací technika, elektroenergetici, údržba provozu průmyslových hal, zabezpečovací zařízení, reklama, kominíci, úklid, montáže, kanalizace, ornitologové a jiní pracovníci pohybující se ve výšce,

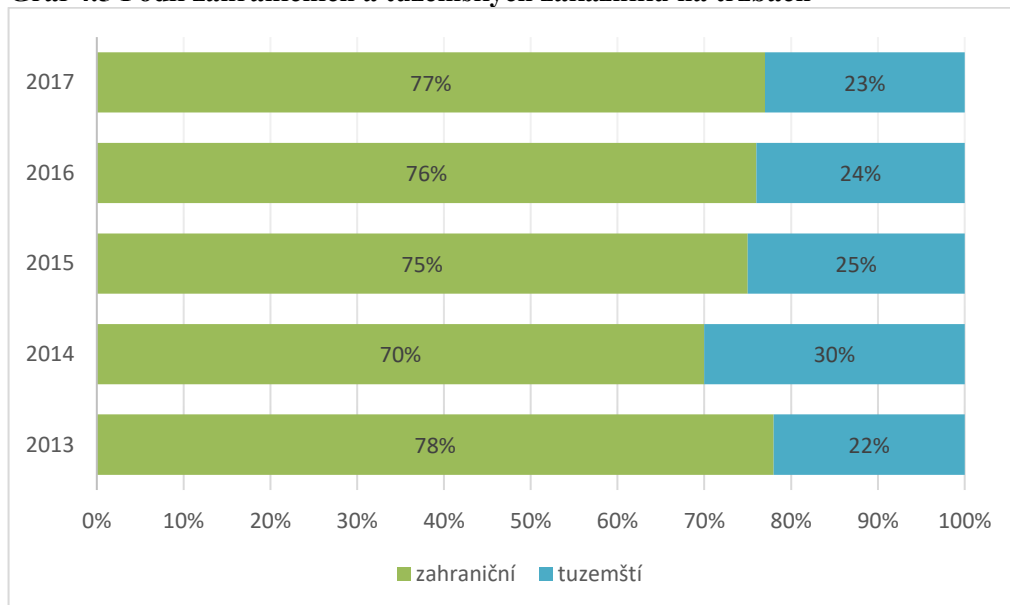
- T2 lanové přístupy – školení vhodné pro elektrotechniky, údržbu provozních průmyslových objektů, zabezpečovací zařízení, reklamu, úklid, mytí oken, montáže,
- T3 speciální techniky – školení určené pro výškové pracovníky a záchranáře s prokazatelnou praxí a znalostmi předchozích tříd - školení se zaměřuje na koordinaci pracovních týmů, evakuaci, záchranu při práci ve výškách a speciální zdvihací a spouštěcí techniky,
- stromolezení 1 a 2 – školení pro arboristy, zahradníky, lesní techniky, elektroenergetiky, pracovníky s plošinami, ornitology, myslivce, fotografy, filmaře, stavění nízkých a vysokých lan nebo geocaching,
- IRATA – LANO s. r. o. se jako jediný výrobce v ČR stal členem Industrial Rope Access Trade Association, čímž může udělovat certifikáty pro vykonávání výškových prací, které mají platnost po celém světě a některé země je berou jako jediné možné pro vykonávání profese,
- FISAT – jedná se o další organizaci, skrze kterou je možné vydávat certifikáty pro práci ve výškách, přičemž certifikát je platný nejen v německy mluvících zemích, ale i dalších státech jako je třeba Norsko nebo Španělsko.

4.2.2 Struktura a ziskovost zákazníků

Zákazníky dle podílu na tržbách lze rozdělit na tuzemské a zahraniční. Společnost LANO s. r. o. operuje na šesti kontinentech – Evropa, Asie, Afrika, Austrálie, Jižní a Severní Amerika. Majoritní podíl tržeb je realizován exportem. Největšími trhy z hlediska velikosti tržeb jsou ČR, Německo, Slovensko, Rusko, Čína, USA, Mexiko a Španělsko.

Z grafu 4.5 je patrná struktura zákazníků dle podílu na tržbách na základě rozdělení na tuzemské zákazníky a zákazníky zahraniční. Majoritní část realizovaných tržeb tvoří právě export, jehož podíl na tržbách se pohybuje okolo 70-78 %. Od roku 2015 má podíl exportu na tržbách vzestupnou tendenci. Objem tržeb tuzemských zákazníků se pohybuje od 22 do 30 %.

Graf 4.5 Podíl zahraničních a tuzemských zákazníků na tržbách



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Hodnotová nabídka

Společnost LANO s. r. o. poskytuje svým zákazníkům nejen hotový výrobek, ale mnohem více. Je možnost navrhnout řešení na míru, dle specifických potřeb zákazníka, účelu a místa využití. S realizací zakázky souvisí i následné školení probíhající ve školících střediscích, tzv. POLYGONECH, které jsou rozmístěny po celé České republice. Společnost LANO s. r. o. dbá na perfektní informovanost zákazníka ohledně používání vybavení pro práci ve výškách a aktivně se podílí jak na tvorbě metodiky pro tyto činnosti, tak na tvorbě příslušných mezinárodních standardů. Kompletní řešení pro zákazníky zahrnuje navíc i následnou revizi zařízení pro pohyb ve výšce.

4.2.4 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je sledována prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník je koncipován do 8 kategorií otázek v níž každá otázka je ohodnocena od 1 do 5, kdy hodnocení číslem 1 znamená výborný a hodnocení číslem 5 znamená nedostatečný. V dotazníku je hodnocena úroveň tištěné prezentace, úroveň webových stránek, vnímání značky na trhu, poměr cena/kvalita, informace o produktu nebo flexibilita objednávek. Obecně v dotaznících jsou zákazníci méně spokojeni s úrovní podpory prodeje nebo s úrovní prezentace na webových stránkách a na sociálních sítích. Výsledky dotazníku spokojenosti zákazníků jsou uvedeny v příloze č. 4

4.2.5 Získávání nových zákazníků

Noví zákazníci jsou aktivně získáváni především na mezinárodních veletrzích. Mezi významné veletrhy patří Světový odborný veletrh sportovních potřeb a sportovní módy ISPO Mnichov, veletrh OutDoor Friedrichschafen, či festival pracovních ochranných prostředků A+A Düsseldorf. Dalším zdrojem jsou promo akce typu vědeckého sympozia. V České republice a na Slovensku probíhá vyhledávání nových zákazníků pomocí různých oborových skupin a nabídkových akcí. Pasivně se společnost LANO s. r. o. prezentuje prostřednictvím svých webových stránek.

4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů se opírá o analýzu tzv. obecného hodnototvorného řetězce. V rámci obecného hodnototvorného řetězce bude popsán inovační proces, který popisuje, jak podnik přichází s novými inovacemi, provádí výzkum a následně produkt uvádí na trh. Na inovační proces navazuje proces provozní, zahrnující činnosti samotné výroby, nákupu a obchodu. Poprodejní servis zahrnuje činnosti následného servisu, popřípadě nabídku školení k produktům.

4.3.1 Inovační proces

Společnost LANO s. r. o. má vlastní produktový vývoj. Vedení společnosti schvaluje pro každý rok projekty výzkumu a vývoje pro jednotlivé sortimentní skupiny – climbing, work and rescue a intervencion. Pro každý rok je stanoveno 5-7 inovačních projektů. Příklady inovativního přístupu výzkumného a vývojového týmu jsou dynamická a statická lana s technologií ROUTE 44, spona ROCK & LOCK na úvazcích nebo Micro Step Adjustment, což je systém k nastavení maček. Vývojové oddělení sleduje materiálové a výrobní trendy a formou inovací či vlastního vývoje nových produktů hledá cesty pro odlišení výrobků LANO s. r. o. na trhu, zdokonalování užitečných vlastností či snižování nákladů. Obecně zdroji pro tvorbu inovací jsou:

- požadavky trhu,
- zpětná vazba na stávající produkty,
- činnosti konkurence,
- inspirace v podobných typech průmyslu jako je výroba batohů, bot.

Nové produkty a techniky jsou následně důkladně ověřovány v testovacích a školících centrech. Při testování je nutné dbát na dostatečnou bezpečnost práce. Splnění minimálních požadavků je samozřejmé, ale LANO s. r. o. jde dál a jako základ pro další vývoj provádí testy simulující všechny druhy použití. Inovační proces společnosti LANO s. r. o. lze rozčlenit do těchto pěti základních postupových kroků:

- 1) podnět pro inovaci,
- 2) tvorba a schválení inovačního projektu,
- 3) výroba prototypu,
- 4) testování, validace a certifikace,
- 5) vytvoření výrobní dokumentace a uvolnění do výroby.

4.3.2 Provozní proces

Do provozního procesu patří činnosti oddělení nákupu, výroby a obchodu. Společnost LANO s. r. o. nakupuje materiál od svých ověřených dodavatelů z celého světa. Od českých dodavatelů nakupuje především tkaniny a od zahraničních kovové komponenty. Pro výběr nových dodavatelů jsou důležitá tato kritéria, která jsou seřazena sestupně dle důležitosti:

- kvalita materiálu a spolehlivost,
- dodací termíny,
- cena,
- a platební podmínky.

Výrobky se vyrábějí na sklad hotových výrobků, aby mohly být, co nejrychleji uspokojeny požadavky zákazníků, avšak snahou je také udržet optimální výši zásob. Samotná výroba probíhá na několika místech. V Poniklé se vyrábí konfekce a pracuje se na jednu až dvě směny, v Semilech se pracuje na dvě až tři směny a vyrábí se zde komponenty, výroba v Sudkově je pouze na jednu směnu a vyrábí se zde kovové součástky. Průměrné využití kapacit ve výrobě se pohybuje okolo 70 %. Ve výrobě musí pracovníci dbát na bezpečnost práce, jelikož může dojít k poranění na šicím či jiném stroji.

Hotové výrobky jsou dále určeny pro export nebo pro tuzemské zákazníky. Společnost exportuje prostřednictvím distributorů. V případě českého i slovenského trhu je LANO s. r. o. svým distributorem a prodává své výrobky prostřednictvím dealerů nebo přímo konečným zákazníkům skrze vlastní e-shop nebo podnikovou prodejnu. Podniková prodejna společnosti

LANO s. r. o. je umístěna přímo v Poniklé v Krkonoších. Výrobky lze dále zakoupit v kamenných prodejnách po celé České republice, které jsou zaměřeny na prodej sportovního vybavení, ochranných pracovních pomůcek, army shopy apod.

Doba od přijetí objednávky do doručení zákazníkovi je u exportu přibližně 4-5 týdnů, skrze velkoobchod na českém a slovenském trhu je tato doba 1-5 dnů, u e-shopu cca 2 dny. Výjimku tvoří specifická sortimentní skupina intervention určená pro armádu, jelikož většina zakázek probíhá převážně formou tendrů a dodací lhůty jsou individuální.

4.3.3 Poprodejní servis

Poslední fází hodnototvorného řetězce je poprodejní servis, který úzce souvisí se spokojeností zákazníků. Společnost LANO s. r. o. poskytuje svým zákazníkům poprodejní servis v podobě revizních prohlídek. Dále nabízí také školení k prodaným výrobkům nebo jej poskytuje jako samostatnou službu. Školení probíhá ve výcvikovém centru tzv. POLYGONU, který je umístěn v Poniklé a Kladně.

Díky velkému zájmu vznikly partnerská pracoviště výcvikových center (POLYGON-partner) v Ústí nad Labem, Brně, Ostravě a mimo Českou republiku v Portugalsku, Rumunsku, Bulharsku nebo Itálii.

4.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední zkoumanou perspektivou je perspektiva učení se a růstu, která zdůrazňuje význam lidských zdrojů v podniku. Se spokojeností zaměstnance souvisí nejen nabízené benefity, ale i třeba možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

Většina zaměstnanců se věnuje lezení a společně s podporovanými lezci a výškovými pracovníky dokáží testovat a zlepšovat lezecké vybavení, rozvíjet jeho funkčnost a kvalitu.

LANO s. r. o. dodržuje předpisy a pravidla stanovená pro oblast pracovně-právních vztahů a bezpečnosti práce. Interní zásady řízení společnosti vychází z pracovního řádu, příručky kvality, zásad ekonomického řízení a uceleného systému interních předpisů pro řízení společnosti. Podporou je podnikový software SAP.

4.4.1 Počet a struktura zaměstnanců

Od roku 2013 až do roku 2017 se průměrný přepočtený stav zaměstnanců každým rokem zvyšoval až na 146 zaměstnanců v roce 2017. Nejvyšší meziroční nárůst byl zaznamenán mezi rokem 2016 a 2017, kdy došlo k nárůstu celkem o 10 zaměstnanců, viz Tab. 4.6. Vývoj počtu zaměstnanců lze považovat za stabilní, bez výrazných změn.

Tab. 4.6 Průměrný přepočtený stav zaměstnanců

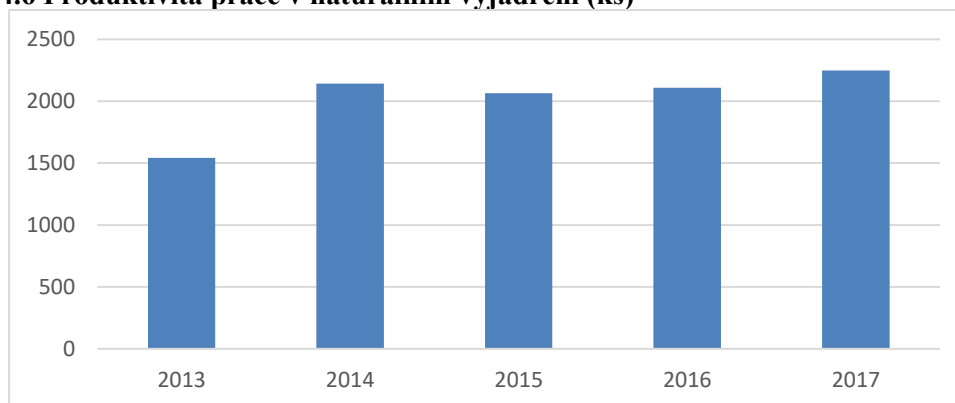
	2013	2014	2015	2016	2017
PPS zaměstnanců	116	122	127	136	146

Zdroj: vlastní zpracování

Co se struktury zaměstnanců týče, ve výrobě pracují převážně ženy, dle kterých je upravena směnnost v jednotlivých výrobcích. Muži se více objevují na THP pozicích a jako vedoucí pracovníci.

4.4.2 Produktivita zaměstnanců

V rámci perspektivy učení se a růstu lze také sledovat produktivitu zaměstnanců. Pro každý podnik je žádoucí, aby se produktivita zaměstnanců v čase zvyšovala. Produktivita práce společnosti LANO s. r. o., v naturálním vyjádření počtu vyrobených kusů na pracovníka, byla v roce 2013 1 543 kusů, v roce 2014 2 143 kusů a v roce 2015 klesla na 2 066 kusů na jednoho pracovníka. K mírnému navýšení došlo v roce 2016 a to na 2 110 kusů, poté v roce 2017 produktivita práce opět vzrostla na 2 249 vyrobených kusů za rok na jednoho pracovníka, viz graf 4.6.

Graf 4.6 Produktivita práce v naturálním vyjádření (ks)

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Motivace a angažovanost

Podniková kultura je postavena na otevřenosti a vzájemné komunikaci mezi pracovníky a vedením. Ani pracovníci ve výrobě se nebojí během směny oslovit své nadřízené a přicházejí se svými názory či podněty ke zlepšení. Hlavním zdrojem pro tyto návrhy jsou seřizovači a mechanici, kteří přicházejí s tím, jak zefektivnit procesy ve výrobě.

S THP pracovníky jsou vedeny každoroční hodnotící pohovory shrnující jejich přínos ve společnosti a také tímto mají zaměstnanci prostor k vyjádření svých názorů. Pokud zaměstnanec cítí potřebu se dále vzdělávat a daná potřeba souvisí se současným pracovním místem, popřípadě možným budoucím pracovním místem, společnost je ochotna školení pro

zvýšení kvalifikace zaměstnanci zprostředkovat a zaplatit. Příkladem je zvyšování kvalifikace pracovníků ve výzkumu a vývoji v oblasti 3D technologií nebo matematického modelování.

Společnost LANO s. r. o. nabízí všem svým zaměstnancům k základní mzdě i tyto další benefity:

- příspěvek na podnikové stravování (ve výši 55 % hodnoty jídla),
- příplatky za práci přesčas nad rámec zákoníku práce,
- zaměstnanecké slevy na nákup vybavení v podnikové prodejně,
- po roce – možný příspěvek na penzijní připojištění,
- oblíbené firemní akce, vánoční večírek apod.

Pro THP pozice navíc služební mobil nebo firemní vozidlo.

4.4.4 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se může projevit nízkou mírou fluktuace. Tab. 4.7 zobrazuje vývoj fluktuace zaměstnanců od roku 2015 do roku 2017. V roce 2015 byla fluktuace zaměstnanců 12,6 %. Následující rok v roce 2016 stoupla fluktuace o 1,4 % a to na 14 %. V roce 2017 fluktuace stoupla pouze o 0,1 %. Za mírné navýšení fluktuace zaměstnanců od roku 2016 může situace na trhu práce, na kterém se výrazně snížila nezaměstnanost a docházelo tak celkově k větší migraci pracovníků.

Tab. 4.7 Fluktuace zaměstnanců v jednotlivých letech

	2015	2016	2017
Fluktuace zaměstnanců	12,6 %	14,0 %	14,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Formálně však spokojenost zaměstnanců zjišťována není. Zaměstnanci mohou své připomínky sdělit svým nadřízeným, avšak celoplošně vedení neví, co by zaměstnanci chtěli změnit, popřípadě vylepšit.

4.5 Implementace metody Balanced Scorecard

Implementaci metody Balanced Scorecard dle Vysušil (2004); Kirkwood, Pangarkar (2012) lze rozdělit do následujících postupových kroků: definování strategických cílů vycházejících z podnikové vize, znázornění vztahu příčin a následků prostřednictvím strategické mapy, výběr vhodných měřítek pro každou perspektivu a stanovení strategických akcí.

4.5.1 Definování strategických cílů

Stěžejním krokem pro využití metody Balanced Scorecard je definování cílů v každé ze čtyř perspektiv. Cíle musí být vzájemně propojeny a musí vycházet z vize podniku. Vize společnosti LANO s. r. o. zní: „Vizi LANO s. r. o. je rozvíjet se jako mezinárodní značka kvality, vyvíjet a uvádět na trh výrobky, které umožňují bezpečný pohyb ve vertikálním světě hor, skal, jeskyní, výškových konstrukcí a budov.“ Následně v každé ze čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard je definován obecný cíl, který je rozdělen dále do konkrétnějších dílčích strategických cílů, které vedou k naplnění obecného cíle.

Finanční stabilita a růst podniku je hlavním cílem společnosti LANO s. r. o. v rámci **finanční perspektivy**. K dílčím cílům finanční perspektivy patří růst zisku, zhodnocení podnikových aktiv, růst tržeb a jejich rentability. Dílčí cíle jsou shrnuty v Tab. 4.8 a měly by vést k naplnění obecného cíle.

Tab. 4.8 Cíle finanční perspektivy

Finanční stabilita a růst podniku	Růst zisku (CF1) ³
	Zhodnocení podnikových aktiv (CF2)
	Růst tržeb a jejich rentability (CF3)

Zdroj: vlastní zpracování

V **zákaznické perspektivě** je hlavním cílem podniku spokojenost zákazníků. K dílčím cílům zákaznické perspektivy patří zjišťování a zvyšování spokojenosti zákazníků, udržení podílu exportu, loajalita a věrnost zákazníků či získávání nových zákazníků, viz Tab. 4.9.

³ Zkratka označuje cíl konkrétní perspektivy Balanced Scorecard a číslo značí pořadí cíle

Tab. 4.9 Cíle zákaznické perspektivy

Spokojenost zákazníků	Zjišťování a zvyšování spokojenosti zákazníků (CZ1)
	Udržení podílu exportu (CZ2)
	Loajalita a věrnost zákazníků (CZ3)
	Získávání nových zákazníků (CZ4)

Zdroj: vlastní zpracování

Efektivní vnitropodnikové procesy jsou obecným cílem **perspektivy interních podnikových procesů**. Efektivní z hlediska času, zdrojů a kvality. Snížení zmetkovitosti ve výrobě, zvýšení bezpečnosti práce, lepší využití výrobních kapacit nebo bezchybné dodávky jsou dílčími strategickými cíli, viz Tab. 4.10.

Tab. 4.10 Cíle perspektivy interních podnikových procesů

Efektivní vnitropodnikové procesy	Snížení zmetkovitosti ve výrobě (CP1)
	Zvýšení bezpečnosti práce (CP2)
	Lepší využití výrobních kapacit (CP3)
	Bezchybné dodávky (CP4)

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední **perspektivě učení se a růstu** je obecně nejdůležitější, aby společnost LANO s. r. o. měla spokojené a motivované zaměstnance, protože bez nich by nedosáhla úspěchů v další perspektivách. Mezi dílčí cíle patří zjišťování a zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zvýšení produktivity práce, rozvoj kvalifikace zaměstnanců nebo podpora nových nápadů, viz Tab. 4.11.

Tab. 4.11 Cíle perspektivy učení se a růstu

Spokojení a motivování zaměstnanci	Zjišťování a zvyšování spokojenosti zaměstnanců (CU1)
	Zvýšení produktivity práce (CU2)
	Rozvoj kvalifikace zaměstnanců (CU3)
	Podpora nových nápadů (CU4)

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Znázornění vztahu příčin a následků

V návaznosti na stanovené, výše uvedené cíle, je nutné znázornit vazby mezi jednotlivými cíli, a to prostřednictvím tzv. strategické mapy. Strategická mapa se člení do čtyř částí dle jednotlivých perspektiv. Jednotlivé cíle se na sebe vážou a jsou mezi nimi příčinné vazby. Vazby mezi cíli znázorňují jednotlivé šipky. Strategická mapa pro společnost LANO s. r. o. je součástí přílohy č. 5. Celkem je identifikováno 15 strategických cílů a mezi nimi 19 příčinných vazeb. Vztahy mezi jednotlivými cíli lze popsat následovně.

Podpora nových nápadů vede k rozvoji kvalifikace zaměstnanců a jejich seberealizaci, což zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Mimo jiné lepší kvalifikace pracovníků může vést k nižší zmetkovitosti, protože lépe rozumí používané technologii. Spokojení zaměstnanci jsou více motivovaní a mají lepší pracovní morálku, dodržují zásady bezpečnosti práce i výrobní postupy. Pokud se dodržují výrobní postupy i zásady bezpečnosti práce, má to také vliv na zmetkovitost. V případě, že zmetkovitost je nízká, vede to k bezchybným dodávkám. Bezchybné dodávky eliminují důvody k reklamaci a zákazníci jsou tak spokojeni.

Spokojenost zaměstnanců je předpokladem k vyšší produktivitě práce. Produktivita práce má příznivý vliv na využití výrobních kapacit. Mimo jiné nižší zmetkovitost působí i na využití výrobní kapacity. Vyšší využití výrobní kapacity přispívá k lepšímu uspokojení požadavků současných i nových zákazníků. Spokojený zákazník se vrací a zachovává loajalitu, což vede k naplnění cíle udržení podílu exportu. Spokojenost zákazníků, noví zákazníci i podíl exportu vedou k růstu tržeb. Pokud rostou tržby rychleji než náklady, roste i zisk a má to pozitivní vliv na ukazatel ROS i ROA, avšak u ukazatele ROA za předpokladu pomalejšího růstu aktiv než zisku. Aktiva podniku jsou tak lépe zhodnocena, podnik má prostředky na úhradu svých závazků a lze říci, že je dosaženo finanční stability a růstu podniku.

4.5.3 Výběr vhodných měřítek

Dalším krokem pro implementaci metody Balanced Scorecard je výběr vhodných měřítek pro každý strategický cíl. Vybraná měřítka jsou vodítkem pro sledování toho, zda jsou stanovené strategické cíle splněny či nikoliv. Pro každý cíl je stanoveno převážně jedno měřítko, kvůli jednoznačnosti měření.

K vybraným měřítkům je také nutné nastavit cílové hodnoty, které budou reálně dosažitelné, ale přesto dostatečně motivující. Cílové hodnoty jsou stanoveny na základě diskuse s pracovníky podniku, a to v návaznosti na vývoj hodnot měřítek v období od roku

2015 do roku 2017. V případě, že podnik dané měřítko dosud nesledoval, hodnoty nejsou uvedeny.

Měřítká pro finanční perspektivu jsou uvedena v Tab. 4.12. Pro cíl růst zisku (CF1) je vybráno měřítko EBITDA, výhody ukazatele EBITDA jsou uvedeny v analýze finanční perspektivy podniku. Cílová hodnota ukazatele EBITDA je vyjádřena meziročním růstem 5 %. Ukazatel ROA je zvoleným měřítkem pro cíl zhodnocení podnikových aktiv (CF2). Hodnoty ukazatele ROA byly v posledních letech nízké, a proto je cílem dosáhnout hodnot ukazatele ROA alespoň 11 %. Pro růst tržeb a jejich rentability (CF3) jsou vybrány měřítká realizované tržby a ukazatel rentability tržeb ROS. Pro ukazatel ROS je cílová hodnota určena ve výši alespoň 15 % a u tržeb je žádoucí 9% meziroční růst.

Tab. 4.12 Měřítká a cíle finanční perspektivy

Cíl	Měřítko	2015	2016	2017	Cílová hodnota
CF1	EBITDA (tis. Kč)	35 484	38 327	36 401	Meziroční růst 5 %
CF2	ROA (%)	8	7	7	11
CF3	ROS (%)	10	8	10	15
	Tržby (tis. Kč)	220 806	232 439	252 670	Meziroční růst 9 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě zákaznické perspektivy jsou stanoveny celkem čtyři cíle a ke každému vhodné měřítko, viz Tab. 4.13. Pro cíl zjišťování a zvyšování spokojenosti zákazníků (CZ1) je určeno měřítko v podobě výsledku dotazníku spokojenosti, který podnik každoročně provádí. V dotazníku spokojenosti zákazníci hodnotí několik aspektů, přičemž vždy každou oblast hodnotí na bodové škále od 1 do 5, kdy hodnocení 1 znamená nejlepší hodnocení. Průměrný výsledek dotazníku spokojenosti v roce 2015 byl 1,78. V roce 2016 se hodnocení mírně zhoršilo na 1,90 a následně v roce 2017 byl výsledek 1,68 nejlepším z vybraného tříletého období. Cílová hodnota by mohla být 1, avšak v případě pětibodové hodnotící škály se nepředpokládá, že by všichni zákazníci ohodnotili známkou 1 každou oblast dotazníku, a tak je cílová hodnota prozatím určena na úroveň 1,3.

Export tvoří pro společnost LANO s. r. o. majoritní část tržeb, a proto je nutné podíl exportu stále udržovat (CZ2). Podíl exportu na tržbách představuje vhodné měřítko pro

stanovený cíl s určenou cílovou hodnotou podílu exportu na tržbách ve výši 80 %. Historické hodnoty v posledních letech se tomuto cíli pomalu přibližují.

Mimo podíl exportu a spokojenost zákazníků tvoří další důležitý cíl loajalita a věrnost zákazníků (CZ3). Pro měření tohoto cíle se nabízí měřítko podílu předobjednávek na obratu. Pokud jsou zákazníci spokojeni, tak nemají důvod odkládat své objednávky na poslední chvíli a realizují již předobjednávky s předstihem. Podíl předobjednávek na obratu se po růstu z 18 % na 23 % v roce 2016 mírně snížil v roce 2017 na 22 %. Cílem je dosáhnout podílu předobjednávek na obratu ve výši 28 %.

Posledním cílem zákaznické perspektivy je získávání nových zákazníků (CZ4), pro který je vybráno měřítko počtu nových zákazníků. Počet nových zákazníků byl v roce 2015 152, v roce 2016 176 a poté v roce 2017 mírně poklesl na 172. Cílem je získat ročně alespoň 175 nových zákazníků.

Tab. 4.13 Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Cíl	Měřítko	2015	2016	2017	Cílová hodnota
CZ1	Výsledek dotazníku spokojenosti	1,78	1,90	1,68	1,3
CZ2	Podíl exportu (%)	75	76	77	80
CZ3	Podíl předobjednávek na obratu (%)	18	23	22	28
CZ4	Počet nových zákazníků	152	176	172	Min. 175

Zdroj: vlastní zpracování

Pro perspektivu interních podnikových procesů byly stanoveny opět čtyři cíle a ke každému z nich je nutné přiřadit měřítko, které by co nejlépe reprezentovalo vytyčený cíl, viz Tab. 4.14. Prvním stanoveným cílem je snížení zmetkovitosti ve výrobě (CP1), pro který představuje vhodné měřítko podíl neshod ve výrobě. Podíl neshod ve výrobě znamená podíl neshod ve výrobě k celkové vyrobené produkci. Hodnoty tohoto měřítka mají v čase klesající charakter, což je pro podnik žádoucí a cílová hodnota je stanovena na 0,007 neshod na jeden vyrobený kus.

Vzhledem k charakteru činnosti společnosti LANO s. r. o. je důležitá bezpečnost práce. Nejde jen o samotnou výrobu, ale o testování při vývoji a provádění školení ve

výškách. Proto bylo za cíl stanoveno zvýšení bezpečnosti práce (CP2). Měřítkem pro bezpečnost práce je počet všech úrazů na pracovišti. V roce 2015 se stalo 9 menších úrazů a 1 úraz s následnou pracovní neschopností, v roce 2016 bylo úrazů pouze 8, avšak 2 s pracovní neschopností. V roce 2017 se počet opět navýšil a 2 úrazy z celkového počtu 10 skončily pracovní neschopností. Samozřejmě je žádoucí, aby počet úrazů byl co nejmenší, nejlépe nulový. Zaměstnanci však sami musí dodržovat pravidla pro bezpečnost na pracovišti.

Měřítkem pro strategický cíl zlepšení využití kapacity (CP3) je ukazatel využití kapacity, který porovnává skutečný objem výroby s výrobní kapacitou. Využití výrobní kapacity se v čase zvyšuje, avšak cílovou hodnotou je využití na úrovni alespoň 80 %.

Posledním cílem v perspektivě interních podnikových procesu jsou bezchybné dodávky (CP4) k němuž je určeno měřítko počtu reklamací. Reklamace od zákazníka odhalí, zda dodávka došla v požadované kvalitě. V roce 2015 bylo evidováno celkem 130 reklamací, následně v roce 2016 počet reklamací poklesl, avšak v roce 2017 vzrostl na 136 reklamací. Maximálně 110 reklamací za rok představuje cílovou hodnotu.

Tab. 4.14 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Cíl	Měřítko	2015	2016	2017	Cílová hodnota
CP1	Podíl neshod ve výrobě	0,0188	0,0153	0,0096	0,007
CP2	Počet úrazů	10	8	10	0
CP3	Využití kapacity (%)	69	74	75	80
CP4	Počet reklamací	130	118	136	Max. 110

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.15 shrnuje měřítko pro strategické cíle v poslední perspektivě učení se a růstu. Pro cíl zjišťování a zvyšování spokojenosti zaměstnanců (CU1) jsou zvolena dvě měřítko. Prvním z nich je výsledek dotazníků spokojenosti, který v současné době společnost LANO s. r. o. neprovádí. Návrh dotazníku spokojenosti bude předmětem další kapitoly. Stanovená cílová hodnota pro výsledek dotazníku spokojenosti je průměrné hodnocení 1,5 v případě hodnocení na škále od 1 do 5, kdy hodnocení 1 znamená nejlepší hodnotu. Druhým měřítkem je míra fluktuace, protože spokojení zaměstnanci nemají důvod k odchodu. Míra fluktuace se v čase zvyšuje a cílová hodnota je stanovena na 11 %.

Pro další cíl, kterým je zvýšení produktivity práce (CU2) představuje vhodné měřítko produktivita práce v naturálním vyjádření, tedy počet vyrobených kusů na jednoho pracovníka za rok. Produktivita práce se stále zvyšuje, v roce 2017 představovala 2 249 vyrobených kusů na pracovníka. Cílová hodnota je určena formou 8% meziročního růstu.

Měřítkem pro cíl rozvoje kvalifikace zaměstnanců (CU3) je poměr nákladů na školení k celkovým nákladům na služby. Pro tento cíl je velmi těžké vybrat vhodné měřítko, které by se dalo jednoduše sledovat. Vyšší náklady na školení nezaručí, že se bude kvalifikace zaměstnanců zvyšovat, ale jsou známkou toho, že podniku záleží na rozvoji svých zaměstnanců a chce na něj vynaložit své prostředky. Poměr nákladů na školení k celkovým nákladům na služby se v roce 2016 oproti roku 2015 zvýšil o 2 %, v roce 2017 došlo k navýšení o 3 %. Pro následující období je určen limit 10 % z celkových nákladů na služby.

V poslední době se čím dál víc zdůrazňuje důležitost lidského kapitálu v podniku. Zaměstnanci jsou zdrojem nových nápadů pro zlepšování v každé podnikové činnosti, a proto je cílem nápady zaměstnanců podporovat a zabývat se jimi (CU4). Opět není jednoduché určit vhodné měřítko pro tento cíl. Vybraným měřítkem je počet nových nápadů vznesených zaměstnanci. Počet nových nápadů se průměrně pohybuje okolo 8 nápadů ročně. Cílem je ročně obdržet od zaměstnanců okolo 14 nápadů. Ovšem hraje zde důležitou roli spíše kvalita než kvantita navržených nápadů, a proto není stanovena cílová hodnota nikterak zavazující. Bude záležet na individuálním posouzení kvality a přínosů navržených nápadů.

Tab. 4.15 Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Cíl	Měřítko	2015	2016	2017	Cílová hodnota
CU1	Výsledek dotazníku spokojenosti	-	-	-	1,5
	Míra fluktuace (%)	12,6	14,0	14,1	11
CU2	Produktivita práce (ks)	2 066	2 110	2 249	Meziroční růst 5 %
CU3	N na školení / N na služby (%)	4	6	9	Max. 10
CU4	Počet nových nápadů	5	12	8	14

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4 Stanovení strategických akcí

Posledním krokem v aplikaci metody Balanced Scorecard je stanovení strategických akcí. Strategické akce jsou způsoby, jak podnik může dosáhnout svých strategických cílů, které si v rámci Balanced Scorecard stanovil. V každé z perspektiv jsou stanoveny vhodné strategické iniciativy, vedoucí k zvýšení podnikové výkonnosti. V této části jsou pouze vyjmenovány doporučované strategické akce a následně v páté kapitole budou tyto akce podrobněji popsány.

V případě **finanční perspektivy** jsou cíle splněny splněním cílů v ostatních perspektivách. Splněním cílů v zákaznické perspektivě, kterými jsou zjišťování a zvyšování spokojenosti zákazníků, udržení podílu exportu a získávání nových zákazníků, bude splněn cíl růstu tržeb a jejich rentability, což následně při pomalejšímu růstu nákladů povede k růstu zisku. Růst tržeb a jejich rentability spolu s růstem zisku povede k splnění cíle, kterým je zhodnocení podnikových aktiv.

Zákaznická perspektiva má za hlavní cíl spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků ovlivňuje bezchybnost objednávek, která je měřena počtem reklamací. I zlepšení využití výrobní kapacit má vliv na schopnost udržet si současné zákazníky a uspokojovat jejich požadavky. Z výsledků dotazníku spokojenosti zákazníků vyplynulo, že zákazníci jsou méně spokojeni s úrovní podpory prodeje a úrovní webových stránek. Vhodným řešením v tomto směru je pozměnit *strukturu a design webových stránek* a *využít nástroje podpory prodeje v e-shopu*.

Spokojený zákazník následně zachovává loajalitu a věrnost. V případě věrnosti zahraničních zákazníků vede tento fakt také k udržení podílu exportu na tržbách. Strategickou akcí pro udržení podílu exportu je *účast na dalších zahraničních veletrzích a akcích*, čímž je možno oslovit širší okruh zákazníků a dostat se ještě více do podvědomí v zahraničí.

Zavedením systému pro podporu navýšení počtu a objemu předobjednávek by se mohl zvýšit počet předobjednávek, což vede k menším skladovým zásobám i lepší predikci pro oddělení nákupu a výroby. Ke snížení reklamací přispěje splnění cíle v perspektivě interních podnikových procesů, kterým je snížení zmetkovitosti ve výrobě.

V **perspektivě interních podnikových procesů** je hlavním cílem, aby vnitropodnikové procesy byly efektivní z hlediska času, nákladů a vynaložených zdrojů. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivovaní a spokojení, má to pozitivní vliv na produktivitu práce a může dojít i k zvýšení využití výrobních kapacit. Zmetkovitost ve společnosti LANO s. r. o. není příliš vysoká, náklady na neshody jsou průměrně pouze okolo

4 000 Kč za měsíc, proto by například zavedení odměn zaměstnancům za bezvadné výrobky mohlo přesáhnout zmiňovanou výši nákladů a minulo by se účinkem. Postačí zde *lepší informovanost pracovníků v oblasti řízení kvality* prostřednictvím informačních tabulí na pracovišti.

K větší bezpečnosti na pracovišti přispěje *lepší informovanost pracovníků také v oblasti bezpečnosti práce*, dodržování řádného proškolení zaměstnanců a jiných školení, což opět souvisí s cílem v perspektivě učení se růstu. U pracovních úrazů není v tomto případě příčinou nevybavenost pracovními pomůckami. Samozřejmě se společnost LANO s. r. o. snaží pracovní úrazy minimalizovat, ale ne do míry, že by daná činnost nešla vykonávat (švadleny by v neprůřezných rukavicích ztratili na šikovnosti pro jemnou práci apod.). Dostupné informace o rizicích a předchozích pracovních úrazech plní účel výstrahy a větší opatrnosti pracovníků.

Pro perspektivu učení se a růstu tvoří hlavní předpoklad spokojenost zaměstnanců. Vytvořením tvůrčího prostředí pro pracovníky je možné očekávat, že sami přijdou s návrhy na zlepšení, které může být přínosem pro nižší zmetkovitost, lepší využití kapacity nebo zvýšení produktivity práce. Sami zaměstnanci se pohybují v provozu denně, a tak někdy přijdou na zlepšení, které by vedení jen stěží napadlo. Aby byli zaměstnanci motivováni přicházet s novými nápady, je vhodné zavést *systém odměn* za případný přínos vzneseného podnětu ke zlepšení. Motivací pro zaměstnance je také podpora školení pro zvýšení jejich kvalifikace, pro kterou si společnost LANO s. r. o. vyhradila určitý rozpočet.

Spokojenost zaměstnanců také přispívá k vyšší produktivitě práce a snižuje fluktuaci. Vysoká fluktuace pro podnik není pozitivní z hlediska nákladů i nebezpečí vyšší zmetkovitosti a nižší produktivity nových zaměstnanců. Rozvíjení kvalifikace a znalostí zaměstnanců, včetně povinných školení, vede ke zlepšení bezpečnosti práce. Strategickou akcí v této oblasti je vytvoření *dotazníku spokojenosti zaměstnanců*, aby podnik mohl identifikovat potřeby zaměstnanců a lépe je motivovat.

5 Vyhodnocení a doporučení

V páté kapitole jsou shrnuty výsledky analýzy finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu.

Co se **finanční perspektivy** týče, společnost LANO s. r. o. dosahuje v celém sledovaném období od roku 2013 do roku 2017 meziročního nárůstu tržeb. Hodnoty ukazatele zisku EBITDA kolísají, v roce 2017 jeho hodnota poklesla vlivem ukončení intervencí ČNB vůči euru. V posuzování výsledků dalších ukazatelů finanční analýzy je potřeba zmínit, že v roce 2015 se vlivem fúze rapidně zvýšil objem aktiv díky oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a také vzrostla celkově zadluženost, především dlouhodobá. Pozitivní jsou kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu v celém sledovaném období. Naopak nepříznivá je převažující dlouhodobá zadluženost. U ukazatelů likvidity dosahuje společnost LANO s. r. o. doporučených hodnot nejvíce u ukazatele celkové likvidity, další stupně likvidity se již od doporučených hodnot mírně odchylují.

Doba obratu aktiv se v čase zvyšuje následkem výše zmiňované fúze. Doba obratu zásob se pohybuje okolo 100 dní, podnik udržuje relativně velké zásoby, aby uspokojil požadavky zákazníků a eliminoval riziko výpadku dodávek. Doba obratu pohledávek je ve společnosti LANO s. r. o. vyšší než doba obratu závazků. V roce 2017 byla doba obratu pohledávek 31 dní a doba obratu závazků pouze 13 dní.

Mezi cíle finanční perspektivy patří růst zisku, zhodnocení podnikových aktiv, růst tržeb a jejich rentability. Hlavním cílem je finanční stabilita a růst podniku.

V **zákaznické perspektivě** dosahuje společnost LANO s. r. o. výborných hodnot u zákaznického hodnocení. Zákazníci hodnotí v dotazníku každou oblast od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 znamená nejlepší hodnotu. Výsledné průměrné hodnocení bylo v roce 2017 dokonce 1,68. Dále byli zákazníci analyzováni dle podílu na tržbách, na kterých se z 70–78 % podílí zákazníci zahraniční. Pro získávání nových zákazníků se společnost účastní mezinárodních veletrhů a jiných akcí, kterými jsou například prestižní ISPO Mnichov nebo veletrh OutDoor Friedrichschafen.

V zákaznické perspektivě je hlavním cílem podniku spokojenost zákazníků. K dílčím cílům patří zjišťování a zvyšování spokojenosti zákazníků, udržení podílu exportu, loajalita a věrnost zákazníků či získávání nových zákazníků.

Analýza **perspektivy interních podnikových procesů** byla zaměřena na analýzu tzv. obecného hodnototvorného řetězce, do kterého patří inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Společnost LANO s. r. o. má velmi úspěšný výzkum a vývoj, ročně

realizuje 5-7 inovačních projektů se zaměřením na vývoj nových výrobků nebo zlepšování vlastností současných výrobků. Ve výrobě jsou dodržovány vysoké standardy kvality, avšak i přesto dochází k neshodám. Podíl neshod ve výrobě však není příliš vysoký, náklady na neshody jsou průměrně 4 000 Kč za měsíc. Využití výrobní kapacity bylo v roce 2017 75 %. Nepříliš příznivý je počet pracovních úrazů, proto je cílem počet pracovních úrazů snižovat. Mezi další cíle perspektivy interních podnikových procesů patří bezchybné dodávky, zvýšení využití výrobní kapacity a snížení zmetkovitosti. Hlavním cílem jsou efektivní vnitropodnikové procesy.

Poprodejní servis společnosti LANO s. r. o. je na vysoké úrovni. Nabízí nejen hotový výrobek, ale komplexní řešení na míru s následným školením na vlastních tréninkových pracovištích i následné revize výrobků.

Poslední analyzovanou perspektivou byla **perspektiva učení se a růstu**. V rámci této perspektivy byl sledován celkový počet zaměstnanců, který byl v roce 2017 146. Ve výrobě převažují spíše ženy a mimo výrobu muži. Fluktuace pracovníku se v čase zvyšuje, podíl na tom má i současná situace na trhu práce, kdy je velmi nízká nezaměstnanost. Součástí perspektivy učení se a růstu je také sledování produktivity práce, která se stále zvyšuje nejen modernizací výroby. Bohužel společnost nezjišťuje spokojenost svých zaměstnanců, ale například podporuje své zaměstnance v případě potřeby zvýšení kvalifikace.

V perspektivě učení se a růstu bylo stanoveno cílem zjišťování a zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zvýšení produktivity práce, rozvoj kvalifikace zaměstnanců nebo podpora nových nápadů.

Dále se pátá kapitola zabývá doporučenými strategickými akcemi pro společnost LANO s. r. o., identifikovanými v předchozí aplikační části práce. Strategická akce umožňuje naplnit strategický cíl, který si podnik stanovil. U každého návrhu je uveden nejen podrobnější popis dané činnosti, ale také odhad nákladů a osoba v podniku odpovědná za implementaci či průběžné vyhodnocování. Mezi doporučení ke zvýšení výkonnosti patří účast na World Indoor Climbing Summit, zlepšení podpory prodeje v e-shopu v podobě dárku pro objednávky nad 2 500 Kč, změna designu webových stránek, systém pro podporu navýšení počtu a objemu předobjednávek, doporučení ke zlepšení informovanosti pracovníků v oblasti kvality i bezpečnosti práce, návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců i dotazníku při odchodu zaměstnance nebo systém odměn pro podporu nových nápadů.

Účast na World Indoor Climbing Summit v rámci podpory exportu

Aby si společnost LANO s. r. o. udržela podíl exportu při neustále rostoucích tržbách, musí stále oslovovat a získávat nové zahraniční zákazníky. Nejvhodnější formou pro získání nových zahraničních kontaktů je účast na mezinárodních veletrzích nebo jiný akcích, které jsou zaměřené na lezecké vybavení či na ochranné pracovní pomůcky pro práci ve výškách. Dobrou příležitostí je účast na světovém summitu lezení v bulharském hlavním městě Sofia. World Indoor Climbing Summit (WICS) se poprvé konal teprve v roce 2018 v prostředí technického parku. V roce 2019 se akce koná 19.-21. června. Cílem summitu je shromáždit členy lezecké komunity z celého světa, zúčastnit se prezentací a otevřených diskusí týkajících se budoucnosti lezení. Součástí akce je konference a výstavní plocha, kde je určen prostor pro dodavatele vybavení pro lezce.

Pronájem výstavní plochy o výměře 9 metrů čtverečních stojí 3 000 EUR na celou dobu konání akce. Za společnost LANO s. r. o. by se měli summitu účastnit zástupci obchodního oddělení a také výzkumu a vývoje. V případě, že by společnost vyslala 3 pracovníky, cestovní náklady dle Student Agency (2019) činí přibližně 1 008 EUR (336 EUR/osoba) a náklady na ubytování zprostředkované WICS 420 EUR (70 EUR/osoba/noc). Celkové náklady účasti na WICS jsou tedy 4 428 EUR. Přepočteno dle kurzovního lístku ČNB (27.3.2019)⁴ činí celkové náklady 114 242 Kč. V případě získání zakázky převyšující celkové náklady, je účast na summitu pro společnost LANO s. r. o. přínosem. Navíc tímto společnost získá cenné kontakty u světových odborníků v daném odvětví a posílí povědomí o svých produktech na mezinárodní úrovni. Odpovědnost za vyřízení přihlášky, ubytování, dopravu by měl mít obchodní ředitel, přičemž by bylo vhodné, aby se sám akce zúčastnil.

Podpora prodeje na e-shopu

Pro podporu prodeje na e-shopu by bylo dobré zákazníky motivovat k většímu objemu objednávky formou dárků nad určený limit výše objednávky. Pokud by ke každé objednávce nad 2 500 Kč bylo nabízeno zdarma pánské či dámské tričko s logem společnosti LANO s. r. o., zákazník by měl vyšší motivaci navýšit svou objednávku a získat tak tričko navíc zdarma. Mimo efekt podpory prodeje jsou trička s firemním logem další formou reklamy a zvýšením povědomí o značce v oblasti sportu či ochranných pomůcek pro práci ve výškách. Pro tuto formu podpory prodeje v případě objednávky 1 000 triček by celkové náklady na pořízení

⁴ 25,8 Kč/EUR

činily 71 713,07 Kč⁵. Odpovědnost za objednávku zakázky na výrobu triček a následně jejich distribuci by měl mít referent prodeje pro český trh.

Změna struktury a designu webových stránek

V dotazníku spokojenosti zákazníků je úroveň webových stránek hůře hodnocena. Je pravda, že současný design webových stránek byl vytvořen již v roce 2012 a v dnešní době jsou opět jiné trendy. Trendem je minimalistický styl, s co největší přehledností a tomu webové stránky společnosti LANO s. r. o. spíše neodpovídají. Návrhem v této oblasti je revize a změna designu webových stránek. Navíc čím dál tím více nabývá na významu tzv. SEO neboli optimalizace vyhledávače pro vyšší úspěšnost vyhledávání na základě různých slov – lano, horolezectví atd. Řešení v oblasti designu webových stránek i SEO poskytuje poměrně velké množství firem. Na základě poptávky u tvůrce webových stránek Tomáše Ševčíka⁶ by celkové náklady na nový design webových stránek činily okolo 200 tis. Kč. Kalkulace se odvíjí od současného stavu webových stránek společnosti LANO s. r. o. Odpovědnost za realizaci této strategické iniciativy nese ředitel společnosti.

Systém pro podporu navýšení počtu a objemu předobjednávek

Předobjednávky dávají podniku jistotu budoucího odběru, a navíc si podnik může lépe rozvrhnout přísun materiálu od dodavatelů, naplánovat výrobu, lépe pracovat se skladovými zásobami apod. V současnosti má společnost LANO s. r. o. daná pravidla pro vytváření předobjednávek, pro které platí podmínka objednávky minimálně s tříměsíčním předstihem. Odměnou za vytvoření předobjednávky je poskytnuté skonto na celkovou výši objednávky. Celý systém přebobjednávek platí pouze pro zahraniční zákazníky. V případě objednávky od 5 000 do 15 000 EUR je skonto 1 %, skonto 2 % pro objednávky od 15 000 do 50 000 EUR a 3 % nad 50 000 EUR.

Návrhem pro větší motivaci zákazníků k předobjednávkám je navýšení skonta, avšak za předpokladu vyšší objednávky. Pokud budeme brát v úvahu první kategorii objednávek⁷ od 5 000 do 15 000 EUR s nabízeným skontem 1 %, tak navýšení skonta by bylo vázáno na navýšení celkové výše předobjednávky minimálně o 10 % v každé další objednávce. Například výše první předobjednávky zákazníka X je 8 000 EUR se skontem 1 %, při druhé předobjednávce musí zákazník X předobjednat v celkové výši 8 800 EUR a získá skonto již

⁵ Dle individuální poptávky u prodejce iNETPrint.cz

⁶ <https://www.sevciktomas.cz/>

⁷ V kategorii 15 000 – 50 000 EUR při navýšení další objednávky o 10 % skonto 2,5 % a u předobjednávek nad 50 000 EUR skonto 3,5 % nebo dle uvážení vzhledem k objemu.

1,5 %. Aby i při třetí předobjednávce získal skonto 1,5 %, musí opět navýšit poslední předobjednávku o 10 % - tedy na 9 680 EUR. Když zákazník objem předobjednávky nezvýší, získá opět jen skonto 1 %. V Tab. 5.1 je uvedeno srovnání současného a navrženého systému slev na vzorové objednávce v celkové výši 8 000 EUR. V současnosti při třech stejných předobjednávkách by celkové tržby činily 23 760 EUR. Oproti tomu při systému podmínky navyšování nové objednávky o 10 % oproti předešlé by celkové tržby byly 26 122,8 EUR.

Tab. 5.1 Srovnání současného a navrženého systému slev v EUR

Současný systém				
	Před slevou	Skonto v %	Skonto v EUR	Po slevě
1. předobjednávka	8 000	1	80	7 920
2. předobjednávka	8 000	1	80	7 920
3. předobjednávka	8 000	1	80	7 920
Celkem	24 000	-	240	23 760
Navržený systém slev				
1. předobjednávka	8 000	1	80	7 920
2. předobjednávka	8 800	1,5	132	8 668
3. předobjednávka	9 680	1,5	145,2	9 534,8
Celkem	26 480	-	357,2	26 122,8

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost LANO s. r. o. v současném systému skont přijde o 1 % tržeb oproti tomu, kdyby skonta neposkytovala. Navržený systém slev sníží celkové tržby sice o 1,3 % oproti neposkytování slev, avšak v tomto uvedeném modelovém případě by výše realizovaných tržeb vzrostla z 23 760 EUR na 26 122,8 EUR. Nový systém slev by tedy motivoval zákazníka zvýšit svůj odběr o 9,94 %. Když od navýšení objemu objednávek o 9,94 % odečteme vyšší ztrátu oproti současnému systému skont ve výši 0,3 %, je celkový efekt vyjádřen navýšením tržeb u zákazníka X o 9,64 %.

Zlepšení informovanosti pracovníků v oblasti řízení kvality a bezpečnosti práce

Z důvodu relativně nízkých nákladů na neshody ve výrobě i skutečnosti, že pracovníci jsou řádně vybaveni ochrannými pracovními pomůckami, bude vhodná strategická iniciativa v podobě zvýšení informovanosti pracovníků ve výrobě v oblasti řízení kvality i bezpečnosti práce. Tyto informace by měly být dostupné všem, a proto nejjednodušším a z hlediska nákladů výhodným řešením bude umístění informačních tabulí do denních místností či šaten.

Informační tabule by měly sloužit k prezentaci vždy aktuálních informací o tvorbě neshod a úzkých místech na pracovišti, na což by měl automaticky reagovat mistr výroby a rozdělit pracovníkům vhodně úkoly, aby se tvorbě neshod předcházelo. Pokud by se na tabulích zveřejňovaly také podrobné informace o historických konkrétních pracovních úrazech, působilo by to na pracovníky odstrašujícím dojmem. Na základě odstrašující skutečnosti by si dávali při výkonu své práce mnohem větší pozor. Odpovědnost za zveřejněné informace a jejich aktuálnost má mistr výroby a pracovník BOZP.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Jelikož společnost LANO s. r. o. zatím nesleduje spokojenost svých zaměstnanců, je tedy strategickou akcí vytvoření a aplikování dotazníku spokojenosti. Dotazník spokojenosti představuje důležitou zpětnou vazbu a podněty ke zlepšení současného stavu. Navržený dotazník je koncipován do sedmi oblastí hodnocení – vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a jeho vybavenost, pracovní proces a zařazení zaměstnance, vzdělávání a osobní rozvoj, informovanost a systém řízení kvality, odměňování a jiné, viz příloha č. 6. Není vhodné posuzovat všechny zaměstnance dohromady, a proto v úvodu dotazníku musí zaměstnanec označit, zda je pracovník ve výrobě nebo THP. Vyhodnocení dotazníku by tedy probíhalo zvlášť pro obě tyto skupiny s ohledem na specifika daných skupin. Dotazník spokojenosti je anonymní a měl by se provádět jednou ročně či jednou za půl roku. Souhrnný výsledek dotazníku spokojenosti představuje celkový průměr hodnocení vybraných kritérií v každé ze sedmi oblastí. Odpovědnost za vyhodnocení dotazníků by měl mít vedoucí personálního oddělení. Náklady na dotazování jsou zanedbatelné.

Mimo dotazník spokojenosti zaměstnanců by bylo vhodné zavést i tzv. výstupní dotazník při odchodu zaměstnance. Společnost tak získá zpětnou vazbu o tom, jakým je zaměstnavatelem. Navíc se tímto zjistí důvod, proč daný zaměstnanec odchází, co spatřoval jako pozitivum v LANO s. r. o., v čem je nový zaměstnavatel lepší než LANO s. r. o. apod. Samozřejmě vyplnění dotazníku by bylo dobrovolné. Tímto návrhem podnik získá podněty ke snížení fluktuace i zlepšení spokojenosti současných zaměstnanců. Návrh výstupního dotazníku pro odcházející zaměstnance je uveden v příloze č. 7.

Systém odměn pro podporu nových nápadů

Motivaci pracovníků k tomu, aby častěji přicházeli s novými nápady ke zlepšení, podpoří zavedení systému odměn. Jednotliví pracovníci znají svá pracoviště nejlépe a mnohdy přijdou s návrhem, ke kterému by vedoucí pracovník jen těžce přišel. Avšak bez

příslibu odměny či jiné motivace, by pracovníka nemuselo ani napadnout o možných zlepšovacích nápadech přemýšlet, či se jimi více zabývat. Návrh pro podnik může být přínosem v řízení kvality, bezpečnosti na pracovišti, snížení prostojů, ulehčení práce apod.

Dle rozsahu přínosu návrhu se odvíjí výše odměny. Odměnu je vhodné rozdělit do několika kategorií (A-I), dle dvou kritérií – rozsah zlepšení a jeho přínos, viz Tab. 5.2.

Tab. 5.2 Kategorizace odměn dle rozsahu a přínosu v Kč

Přínos Rozsah	Jednorázový	Opakovaný – menší rozsah	Opakovaný – větší rozsah
Vlastní pracoviště	<i>A</i> 200 – 500	<i>D</i> 300 – 700	<i>G</i> 400 – 1 000
Jiné pracoviště	<i>B</i> 400 – 700	<i>E</i> 600 – 1 000	<i>H</i> 900 – 1 500
Celý podnik	<i>C</i> 600 – 900	<i>F</i> 900 – 1 400	<i>I</i> 1 400 – 3 000

Zdroj: vlastní zpracování

U rozsahu zlepšení se rozlišuje, zda daný nápad ovlivní pouze vlastní pracoviště daného pracovníka či i jiná pracoviště nebo dokonce celý podnik. U jednorázového přínosu se nejedná o opakovanou úsporu či jiný efekt. V opačném případě přínos opakovaný představuje neustále se opakující úsporu či jiný efekt. Lze říci, že opakovaný přínos má přímý vliv na každou novou jednotku produkce, přičemž se dále rozlišuje opakovaný přínos menšího a většího rozsahu. Příkladem opakovaného přínosu je zavedení zlepšení využití výrobní linky, racionalizace seřizování apod. U jednorázového přínosu se může jednat o pořízení nových ochranných pomůcek – není zde přímá souvislost s vyrobenými výrobky ani zcela jasně vyčíslitelná úspora ve výrobě. Menší rozsah znamená úsporu podniku do 100 tis. Kč a větší pak nad 100 tis. Kč. Rozsah výše odměn je dán minimální a maximální hodnotou v dané kategorii A-I. Každý nový nápad prověří pracovník řízení kvality nebo příslušný specialista jiné oblasti. Za řádné vyplacení odměny je odpovědný personální pracovník.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost vybraného výrobního podniku pomocí čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard, a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření pro zvýšení výkonnosti. Dle analýzy jednotlivých perspektiv dosahuje společnost LANO s. r. o. vysoké výkonnosti v podobě rostoucího trendu tržeb již od roku 2013, velmi dobrého zákaznického hodnocení, nízké zmetkovitosti ve výrobě či zvyšující se produktivě práce. Oproti tomu je věnována malá pozornost motivaci a využití potenciálu zaměstnanců v oblasti podpory jejich návrhů ke zlepšení stávajících procesů. Také chybí zpětná vazba v podobě zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

Závěrem lze konstatovat, že na základě analýzy absolutních a poměrových ukazatelů od roku 2013 do roku 2017 v rámci analýzy finanční perspektivy, byl identifikován velmi pozitivní každoroční růst tržeb, kladný čistý pracovní kapitál, klesající celková zadluženost, nízké hodnoty doby obratu pohledávek i závazků či uspokojivé hodnoty ukazatele celkové likvidity. V roce 2015 proběhla fúze a tato skutečnost se negativně projevila v podobě klesajících hodnot ukazatelů rentability a převažující dlouhodobé zadluženosti.

V rámci zákaznické perspektivy dosahuje společnost LANO s. r. o. výborných hodnot v dotazníku spokojenosti zákazníků. Majoritní část tržeb je realizována exportem, tudíž jsou zahraniční zákazníci velmi důležití a stále je nutné navazovat nové kontakty v zahraničí, proto se společnost LANO s. r. o. účastní několika prestižních mezinárodních akcí.

Dále byl analyzován inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Společnost má vlastní úspěšný vývoj a výzkum a poprodejní servis na velmi vysoké úrovni.

V perspektivě učení se a růstu byl identifikován pozitivní růst produktivity práce. Na nárůst fluktuace zaměstnanců má vliv také současná situace na trhu práce, kdy je velmi nízká nezaměstnanost. Společnosti LANO s. r. o. chybí zpětná vazba, protože neprovádí žádné průzkumy spokojenosti u svých zaměstnanců a také je nemotivuje k tomu, aby sami přicházeli s novými nápady ke zlepšení.

Na zhodnocení čtyř perspektiv Balanced Scorecard navazuje návrh cílů pro každou perspektivu, které zobrazuje vytvořená strategická mapa, včetně příčinných vztahů mezi jednotlivými cíli. Aby se stanovený cíl mohl měřit, je ke každému cíli zvoleno jedno nebo více měřítek a k nim doporučená hodnota. Poslední krok implementace Balanced Scorecard se týká stanovení potřebných strategických akcí pro zlepšení podnikové výkonnosti.

Na základě zjištění nedostatků jsou rozpracovány návrhy strategických iniciativ ke zlepšení výkonnosti, mezi které patří účast na World Indoor Climbing Summit, zlepšení podpory prodeje v e-shopu v podobě dárku pro objednávky nad 2 500 Kč, změna designu webových stránek, systém pro podporu navýšení počtu a objemu předobjednávek, doporučení ke zlepšení informovanosti pracovníků v oblasti kvality i bezpečnosti práce, návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců i dotazníku při odchodu zaměstnance a systém odměn pro podporu nových nápadů.

Seznam použité literatury

Literatura

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

HRUŠKA, Vladimír. *Účetní manuál pro podnikatelské subjekty, aneb, Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou*. Praha: Grada Publishing, 2016. 630 s. ISBN 978-80-247-5805-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p. ISBN 1-59139-134-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

MARŠÍK, Miloš a Pavla MARŠÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Ostatní zdroje

ČNB. *Kurzy měn – kurzovní listek ČNB*. [online]. 2019. [cit. 27.3.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

DENG, Wei. *Future Control and Automation: Proceedings of the 2nd International Conference on Future Control and Automation (ICFCA 2012)*. Berlin: Springer Science & Business Media, 2012. 566 p. ISBN: 978-36-42310-03-4.

LECIÁNOVÁ, Gabriela. *Dynamický Balanced Scorecard v učící se organizaci*. Praha. 2007. Doktorská disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská.

STUDENT AGENCY. *Letenky, výběr letu*. [online]. 2019. [cit. 14.3.2019]. Dostupné z: <https://letenky.studentagency.cz/booking/nabidka-letenek?bookingStateId=4d2e6a8d-2cd2-4a1a-afb1-5aac462ae4d5>

VOJTKO, Viktor. *Historie a budoucnost metody Balanced Scorecard* [online]. Proverbs, 2018. [cit. 27.11.2018]. Dostupné z: http://files.proverbs.webnode.cz/200000020-ee7adef74f/Historie_budoucnost_BSC.pdf

Výroční zprávy společnosti LANO s. r. o. od roku 2013 do roku 2017 a interní materiály společnosti

WICS. *Accommodation*. [online]. 2019. [cit. 27.3.2019]. Dostupné z: <https://climbingsummit.com/accommodation/>

WICS. *Exhibitor registration*. [online]. 2019. [cit. 14.3.2019]. Dostupné z: <https://climbingsummit.com/exhibitor-registraton/>

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CF ROI	Cash Flow Return on Investment
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
EAT	Earning after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes and Depre
EBT	Earnings before Taxes, Depreciation and Amortization
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cash Flow
IRR	Internal Rate of Return
MBO	Management by Objectives
MVA	Market Value Added
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
OPP	ochranné pracovní pomůcky
P/E	Price/Earnings
PVGO	Present Value of Growth Opportunities
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SEO	Search Engine Optimization
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WICS	World Indoor Climbing Summit

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Rámec modelu EFQM – verze z roku 2013	13
Obr. 2.2 Podstava metody Balanced Scorecard.....	14
Obr. 2.3 Perspektivy Balanced Scorecard	16
Obr. 2.4 Měření finanční perspektivy dle strategických témat	18
Obr. 2.5 Měřítka zákaznické perspektivy	19
Obr. 2.6 Obecný hodnototvorný řetězec.....	21
Obr. 3.1 Organizační schéma	30

Seznam grafů

Graf 4.1 Vývoj a struktura zadluženosti.....	36
Graf 4.2 Vývoj ukazatelů rentability	37
Graf 4.3 Vývoj ukazatelů likvidity	38
Graf 4.4 Vývoj dob obratu zásob, pohledávek a závazků	40
Graf 4.5 Podíl zahraničních a tuzemských zákazníků na tržbách	43
Graf 4.6 Produktivita práce v naturálním vyjádření (ks).....	47

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Vybrané absolutní ukazatele v tis. Kč	34
Tab. 4.2 Ukazatele finanční stability a zadluženosti	36
Tab. 4.3 Ukazatele rentability	36
Tab. 4.4 Ukazatele likvidity	38
Tab. 4.5 Ukazatele aktivity.....	39
Tab. 4.6 Průměrný přepočtený stav zaměstnanců	47
Tab. 4.7 Fluktuace zaměstnanců v jednotlivých letech	48
Tab. 4.8 Cíle finanční perspektivy	49
Tab. 4.9 Cíle zákaznické perspektivy	50
Tab. 4.10 Cíle perspektivy interních podnikových procesů	50
Tab. 4.11 Cíle perspektivy učení se a růstu.....	50
Tab. 4.12 Měřítka a cíle finanční perspektivy	52
Tab. 4.13 Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy	53
Tab. 4.14 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů	54
Tab. 4.15 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu	55
Tab. 5.1 Srovnání současného a navrženého systému slev v EUR	62
Tab. 5.2 Kategorizace odměn dle rozsahu a přínosu v Kč	64

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 4. 2019



.....
Bc. Klára Holleschová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Účetní výkazy společnosti LANO s. r. o.

Příloha č. 2: Seznam použitých vzorců pro finanční analýzu

Příloha č. 3: Výpočty k finanční analýze

Příloha č. 4: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků

Příloha č. 5: Strategická mapa společnosti LANO s. r. o.

Příloha č. 6: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 7: Dotazník při odchodu zaměstnance